

# ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

**Joana Karolina de Oliveira Ramos**

Email: joanakramos@gmail.com

Instituição: UNINASSAU

**Jucimar Casimiro de Andrade**

Email: jucimarcandrade@gmail.com

Instituição: UNINASSAU

**Fernando Salvino da Silva**

Email: administracao.gestao@sereducacional.com

Instituição: UNINASSAU

**Jamile Queiroz Leite**

Email: jamille.leite@sereducacional.com

Instituição: UNINASSAU

**RESUMO** - O objetivo deste trabalho foi apresentar conceitos e a importância da Gestão democrática e participativa nas escolas visando melhor compreender como o autoritarismo e a centralização do poder que ainda estão impregnados na sociedade podem refletir na dinâmica da gestão escolar. O presente trabalho também visou demonstrar que, apesar de ser um direito garantido por lei, a democratização da escola ainda encontra diversos obstáculos para ser efetivada para sua efetiva implantação. A metodologia consistiu em uma discussão metodológica fundamentada nas principais vertentes que tratam da gestão participativa em seus diferentes aspectos. Os resultados apontaram que a criação do Conselho Escolar é um dos melhores mecanismos para a efetivação da democracia nas escolas, pois através dele toda comunidade escolar participa dos processos decisórios no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Participativa. Escolas Públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa pode ser conceituada como uma forma de administração, onde todos os colaboradores envolvidos em uma tarefa poderão opinar nas decisões referentes ao trabalho desenvolvido, cultivando a autonomia entre os colaboradores, visando atingir os objetivos das instituições. E esse modelo de gestão mais moderno e flexível, pautado no compartilhamento de ideias e experiências, pode e deve ser levado para dentro das escolas, buscando a melhoria e a modernização da educação em nosso país, segundo Luck (2013, p.49);

Tendo em vista a interação e a dinâmica social e interpessoal que envolve, a participação se manifesta como um processo fluido, dinâmico e não linear, nem sempre lógico, correspondente à democratização da tomada de decisões e da respectiva atuação comprometida de profissionais e pessoas em geral na dinamização da organização escolar. Esse processo de participação social orienta-se por valores, princípios e objetivos, ao mesmo tempo em que os traduzem, e se expressam, em um contexto social, apresentando diferentes dimensões interativas e interinfluentes.

Mais que uma organização, a escola tem um papel fundamental na sociedade, que é a contribuição para formação do cidadão, tendo em vista que este papel não é apenas da escola, mas de todos que estão envolvidos no processo de desenvolvimento do indivíduo, e a fim de tornar a construção livre do autoritarismo e da burocracia, tornasse necessária a democratização da gestão escolar, para que pais, professores, funcionários, gestores e o próprio corpo discente contribua de forma efetiva para esta, tornando assim a gestão escolar, colaborativa, democrática e inclusiva.

Segundo Freire (1996, p. 98):

É necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo. Nesse caso, gestão participativa consta que a escola deva reunir entre si, a família dos alunos, os pais, os professores e funcionários para que juntos, com espírito de coletividade e responsabilidade cooperem para a formação do cidadão. Esse é o grande desafio a ser alcançado pelos diretores das escolas, já que o processo de democratização implica mudanças na tarefa de gerir; implica também, autonomia da escola, vinculada a uma política geral do estado para não perder o sentido público. Se é pública é de todos e todos devem participar ativamente da gestão escolar.

O modelo que mais se enquadra a esta visão de gestão é o da administração participativa, por ser pautado no diálogo e na transparência, permitindo que todos os envolvidos num determinado processo possam contribuir de forma aberta com seus pontos de vista, trazendo um pouco do seu conhecimento, suas vivências e experiências, colaborando para uma gestão aberta, democrática e assertiva, permitindo uma livre interação dos envolvidos neste processo e deixando claro que todos são diretamente responsáveis pelo sucesso da gestão escolar, bem como responsáveis pela formação dos alunos, como cidadãos aptos para a construção de uma sociedade melhor e mais tolerante, como destaca Luck (2013, p. 52);

Portanto, cabe alertar que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida que seja voltada para realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados a transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas.

Tendo em vista a relevância da participação da sociedade para a construção dos indivíduos e a modificação do seu papel acompanhando as transformações e necessidades da própria sociedade, a escola surge como instituição fundamental a esta construção, e a gestão participativa o fator mais importante no aprendizado da democracia, formando cidadãos críticos e capazes de transformar a realidade social em que estão inseridos.

A pesquisa busca apresentar a importância da implementação do Conselho Escolar, como ferramenta de gestão democrática e participativa nas escolas estaduais do estado de Pernambuco, visando acabar com a estrutura tradicional que existente dentro das escolas públicas, onde o diretor é detentor de todo o poder nas tomadas de decisões. Basicamente, essa mudança visa extinguir o conservadorismo, e estimular os gestores a dividirem e debaterem problemas, ideias e soluções com todos os envolvidos no processo escolar, gerando uma parceria entre escola e comunidade, dando vez e voz, para que todos se entendam como corresponsáveis pela gestão da escola e pela formação do aluno como um cidadão formado para sociedade. Paro (2017, p. 11) ressalta;

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quero dizer que não possa existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Portanto, é preciso compreender que é possível efetivar a gestão democrática nas escolas públicas, através da criação de um ambiente favorável a participação de todos, respeitando as normas vigentes e as necessidades específicas da comunidade escolar.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS**

A gestão democrática e participativa é um direito garantido por lei, constando tanto no artigo 206º da constituição Federal de 1988, quanto no artigo 3º da LDB 9394/96, como princípios que devem reger o ensino público, pressupondo a participação de todos os que fazem parte da comunidade escolar, alunos, professores e familiares.

Segundo Gadotti (2014), a gestão democrática não é só um princípio pedagógico, é também um dispositivo constitucional. Pois um dos princípios fundamentais diz que “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos, ou diretamente”, entendendo-se assim a participação social e popular como característica essencial da democracia.

A gestão participativa nas escolas deve ser entendida como uma estratégia para o fim do autoritarismo e das desigualdades sociais, contribuindo assim para implantação de mudanças necessárias na comunidade em que está inserida, pois historicamente a escola tem fundamental importância na construção do cidadão consciente dos seus direitos sociais, na evolução do homem e da própria humanidade, Paro afirma (2017, p. 12);

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. O que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor.

Luck aponta (2017, p. 31), “que os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas, quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si”. Ainda segundo ela:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 2013, p. 21).

Mesmo a gestão democrática sendo um tema bastante debatido nos últimos anos, ainda é um desafio desenvolver estratégias que democratizem o meio escolar, dificuldades essas que precisam ser identificadas e debatidas, visando o entendimento e a propagação dessa ferramenta de gestão. Paro ressalta que;

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2017, p. 19).

Sendo a escola um lugar de pluralidade de pessoas, se faz necessário entender que a democratização desse espaço com a participação de todos que fazem a comunidade é a base na construção da autonomia escolar e o caminho para a melhoria da qualidade do ensino. A implementação da gestão democrática e participativa como ferramenta de gestão exige quebra de paradigmas de processos burocráticos e o entendimento que a democracia é fundamentada num fazer coletivo. Luck (2013, p. 57) esclarece;

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, está centrada na busca de formas mais democráticas de gerir uma unidade social. Define-se, pois, a gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo.

Atualmente ainda são encontrados obstáculos na implementação da gestão participativa nas escolas, a falta de interesse da comunidade escolar, a desmotivação dos profissionais de educação, a autoridade que é dada a função do diretor, são barreiras que precisam ser superadas na busca de uma educação pública de qualidade. Como afirma Luck (2012, p.19);

Sabemos que, dada a ainda vigente tendência burocrática e centralizadora da cultura organizacional escolar, emanada desde as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro que a reforçam, a participação, em seu sentido dinâmico de interapoio e integração visando construir uma realidade educacional mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas. É recorrente as queixas de diretores escolares no sentido de que 'têm em que fazer tudo sozinhos'.

Isso demonstra que os gestores escolares ainda desconhecem o sentido de participação em uma gestão democrática, a centralização do poder nas mãos dos mesmos, que na maioria das vezes é imposta pela forma de fazer política dos governantes, dificulta a transformação necessária na forma de gerir essas instituições. É preciso entender que a participação deve ser estimulada, e que isso trará transformações significativas no âmbito escolar, e que beneficiará a todos que fazem parte da construção de uma educação, e de uma sociedade mais justa e igualitária.

### **3 CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE EFETIVAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA**

Visto que a gestão democrática se concretiza com um modelo de gestão que favoreça a participação de todos os segmentos que fazem a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisão, o Conselho Escolar é tido como principal ferramenta nesse processo participativo, buscando

uma educação democrática, plural e de qualidade.

[...] a criação do Conselho Escolar torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a corresponsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção a renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática. (HORA, 1994, p. 57).

O conselho escolar é considerado o órgão de maior autoridade dentro das escolas, sendo de fundamental importância nas tomadas de decisões. O conselho é composto por representações de todos os segmentos da comunidade escolar, professores, funcionários, pais, alunos, comunidade, gestão, sendo um espaço de inclusão, reflexão e deliberação sobre demandas educacionais, visando sempre a melhoria da educação, pautado nas legislações vigentes e nas necessidades da comunidade escolar, sendo sua criação imprescindível para o fortalecimento da gestão democrática na escola. De acordo com o MEC (2004 p. 54);

Nesse processo, o reconhecimento e o redimensionamento da legislação, visando garantir reais possibilidades de participação e organização colegiada, são fundamentais para garantia da democratização das relações e do poder na unidade escolar. Por outro lado, fortalecer instâncias de participação, como o Conselho Escolar, buscando formas de ampliar a participação ativa de professores, coordenadores, orientadores educacionais, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local é muito importante para efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.

Os conselhos Escolares buscam dar autonomia a todos que participam do processo educativo, assim como, democratizar a escola, com a implementação de uma nova cultura, de compartilhamento de soluções, e de participação consciente nas tomadas de decisões. Nesse sentido o MEC (2004, p. 49) diz:

A garantia de efetivação da participação cidadã sugere, portanto, a vivência de dinâmicas coletivas de participação nas esferas de poder e de decisão, pois os processos de participação, cuja natureza, caráter e finalidades se direcionam para implementação de dinâmicas coletivas, implicam o compromisso com o compartilhamento do poder por meio de mecanismos de participação envolvendo os atores e seu papel nesse processo.

No Estado de Pernambuco o Conselho Escolar foi instituído pela Lei N° 11.014 de dezembro de 1993, garantindo todas as normas necessárias para criação e funcionamento nos conselhos Escolares no âmbito estadual, legitimando o que está garantido na Constituição do Estado de 1989, que diz no “caput” do seu art. 183. A lei assegurará às escolas públicas, em todos os níveis, a gestão democrática com a participação de docentes, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade. E no Parágrafo Único, “A gestão democrática do ensino público será consolidada através dos conselhos escolares”.

Os membros dos Conselhos Escolares são escolhidos através de processo eletivo, de forma transparente e democrática, sendo observadas as diretrizes dos sistemas de ensino, sendo constituídos por membros efetivos e suplentes, de todos os segmentos da comunidade escolar. Sua natureza é jurídica, e suas funções são deliberativas, consultivas, normativas e avaliativas. O Conselho Escolar possui muitas atribuições, sendo a primeira delas definida pelo MEC (2004, p. 47) como sendo:

[...] a elaboração do Regimento Interno do conselho Escolar, que define ações importantes, como calendário de reuniões, substituição de conselheiros, condições de participação do suplente, processos de tomadas de decisões, indicação das funções do conselho etc.

Na busca da efetivação do processo democrático, o Conselho Escolar deve se empenhar em cumprir suas atribuições, lutando sempre pela autonomia dentro das instituições educacionais. Sem esquecer que a função desse colegiado é atender as demandas da comunidade escolar, buscando uma educação pública de qualidade, que mude a realidade social dos que ali buscam o aprendizado, formando cidadãos conscientes do seu papel na sociedade e na transformação do futuro do país.

#### 4 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a importância da efetivação da democratização escolar nas escolas públicas, que nada mais é, que a participação de toda comunidade escolar, professores, alunos, pais, funcionários, no processo de tomada de decisões no ambiente educacional, contribuindo para melhoria da educação, e tornando o educando um cidadão crítico, compreendendo seus direitos e deveres dentro da sociedade.

Cabe destacar que apesar de ser um direito garantido na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e em vários outros mecanismos que regem a educação no Brasil, a efetivação da Gestão Escolar Democrática e Participativa ainda esbarra nos autoritarismos existentes em nossa sociedade, destacando os apadrinhamentos políticos que ainda fazem parte do funcionalismo público no país, dificultando a efetivação e a garantia de processos democráticos no âmbito educacional.

Na prática, para se efetivar a gestão democrática nas escolas, é preciso que o gestor compreenda seu papel neste processo, tendo a capacidade de partilhar as responsabilidades e as decisões com todos que fazem a comunidade escolar.

O Conselho Escolar se destaca neste processo, pois é um mecanismo que busca a descentralização do poder nas tomadas de decisões no ambiente escolar, promovendo a participação de todos os integrantes da escola nos processos decisórios.

Para que haja uma educação igualitária e de qualidade nas escolas públicas, se faz necessário a extinção de paradigmas e preconceitos que ainda existem dentro das escolas, as gestões autoritárias precisam dar vez e voz a toda comunidade escolar, o coletivo precisa expor suas necessidades, ideias e opiniões, de modo que o processo educacional seja entendido como um processo democrático, visando o sucesso nas ações educacionais, melhoria na qualidade de ensino e a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade.

Durante a pesquisa foi possível verificar a ausência de políticas públicas que fiscalizem a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas do país, o que pode ser tema de futuras pesquisas, visto que a liberdade deve ser entendida como um processo alcançado na troca de conhecimentos entre os indivíduos.

A educação precisa ser vista como um processo livre de preconceitos, onde o diálogo é imprescindível para se alcançar uma educação humanizada e que de fato mude a realidade dos educandos, e para que isso seja alcançado é necessário a efetivação da democracia no ambiente escolar.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação da Educação Nacional. LDB nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, Ministério da Educação, (2004). **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública. MEC: Brasília – DF, 2004.**

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado,

1988.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 7ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1996

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino, 1994**. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/file.php/174/MaterialparaLeitura/Gestdemoc.pdf>>. Acesso em 10/07/2021.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular: No planejamento e na organização da educação nacional, 2014**. Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigomoacirgadotti.pdf> >. Acesso em 20/08/2021.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília, Universidade de Brasília, 2007.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas SP, 17ª ed. Papirus, 1994.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis RJ, 11ª ed. Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis RJ: Vozes, 2017. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10ª ed. Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2017.

PERNAMBUCO. **Lei que dispõe sobre a criação de Conselhos Escolares nas Escolas da Rede Estadual de Ensino**. Lei nº 11.014 de 29 de dezembro de 1993.

SCHWARTZ, Cleonara Maria; ARAÚJO, Gilda Cardoso de; RODRIGUES, Paulo da Silva. **Escola de gestores da educação Básica: democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo**. Espírito Santo, Educação, 2010.