



## **GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA MATRIZ DE INTERAÇÕES ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE ESCOLAR**

**Renato de Oliveira Brito<sup>1</sup>**  
Universidade Católica de Brasília - UCB

**Beatrice Laura Carnielli<sup>2</sup>**  
Universidade Católica de Brasília - UCB  
Programa de Pós-Graduação em Educação

### **Resumo**

As mudanças promovidas pela globalização e pela transição da era industrial para a era do conhecimento fizeram com que as organizações migrassem de um modelo de administração clássica para o moderno conceito de gestão que tem como uma das suas vertentes mais importantes a busca estratégica de parceria entre as organizações e os seus *stakeholders*. A escola está no centro de todas as mudanças que ocorrem na sociedade, pois ela influencia e é influenciada pela sociedade. Além disso, a escola também é uma organização e como tal tem o seu processo administrativo influenciado pelas novas tendências da administração. Desta forma, a gestão escolar tem se inclinado para um modelo democrático-participativo de condução do processo administrativo-pedagógico, apresentando-o como o mais adequado para atender as necessidades e desafios da escola atual. Dentro deste contexto, este artigo foi realizado mediante revisão da bibliografia especializada e analisa como o modelo de gestão participativa forma uma teia de interações entre os participantes da comunidade escolar, formada pelos diversos *stakeholders* internos e externos, com resultados positivos para o processo educacional.

**Palavras-chave:** gestão escolar, gestão participativa, comunidade escolar.

---

<sup>1</sup> Pesquisador Visitante do Centre For Social Science Research da Universidade de Cape Town – África do Sul (2005). Mestrando em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Atualmente é Membro do Grupo de Pesquisa “Gestão Educacional, Economia e Implicações Curriculares” UCB/CNPq e Consultor/Pesquisador de projetos da Organização das Nações Unidas e Ministério da Educação ONU/MEC.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora/Pesquisadora dos Programas de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília e Coordenadora do Grupo de Pesquisa “Gestão Educacional, Economia e Implicações Curriculares”.



## **PARTICIPATIVE MANAGEMENT: A MATRIX OF INTERACTIONS BETWEEN SCHOOL AND COMMUNITY SCHOOL**

### **Abstract**

The modifications that were promoted by the globalization and by the transition from the industrial age to the knowledge age made the institutions migrate from a classical administration model to a modern business management concept which has the strategic search for partnership between the organizations and its stakeholders as one of the most important perspectives. The school is into the center of all the changes that happen in society, since it influences and is influenced by the society. Moreover, the school is also an organization, so it has its administrative process influenced by the new administration tendencies. In this way, the school management has tended to a democratic-participative model of conduction of the administrative-pedagogic process, which is understood as the most suitable to attend the necessities and challenges of the current school. Into this context, this paper was elaborated from specialized bibliographic review and it analyzes how the participative management model forms a web interaction between the participants of the school community, which is composed by the diverse internal and external stakeholders, with positive results to the educational process.

**Key words:** school management, participative management, school community.

## **GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA MATRIZ DE INTERAÇÕES ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE ESCOLAR**

### **1. Introdução**

De forma sintética, a organização pode ser definida como um conjunto de pessoas reunidas de maneira organizada e com um objetivo em comum. Toda organização necessita ser administrada, ou seja, planejar as ações necessárias para que as suas metas e objetivos organizacionais sejam alcançados; organizar os recursos humanos e materiais necessários e previstos no planejamento; comandar, delegar responsabilidades e tarefas que devem ser assumidas pelos membros da equipe; controlar a execução das ações e coordenar os recursos humanos das diferentes áreas envolvidas no projeto.



Uma escola é uma organização, uma vez que é formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores e funcionários que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuir para o bem comum da sociedade onde todos estão inseridos. Sendo assim, para alcançar o seu objetivo, uma escola é passível de ser administrada através das ferramentas que estão previstas no processo administrativo, e que envolvem as atividades de planejamento, organização, comando, controle e coordenação.

Hodiernamente, as necessidades e o nível de exigência de produtividade das organizações aumentaram. Isso ocorreu principalmente devido a fatores tais como a globalização e a inovação tecnológica, que fizeram com que a sociedade entrasse em uma era onde a aquisição e a gestão de conhecimento se tornassem os principais ativos e meios de produção. Isso faz com que as organizações, de modo geral, passem a atuar em um campo bem mais competitivo e com uma demanda maior de incorporação de qualidade e valor ao seu produto/serviço final. Dentro deste cenário, as instituições passam a buscar novas estratégias de organização e implementação de planejamento, processos e atividades para atender às demandas de um novo mercado. Com isso, o conceito de administração clássica migra para o conceito de gestão, o que não significa apenas uma mudança de nomenclatura, mas a incorporação de novas ideias e metodologias ao processo administrativo.

A transição da administração para a gestão faz com que passem a surgir dentro do processo administrativo das organizações novas ideias e conceitos, tais como responsabilidade social, *empowerment*, governança e criação de redes. Todas essas mudanças levam as organizações à busca de alianças e parcerias estratégicas com clientes, fornecedores, governo, sociedade e todo e qualquer outro tipo de pessoa ou instituição que possa apoiar o alcance de objetivos organizacionais. Ou seja, a mudança do enfoque da administração para a gestão traz um importante elemento agregado, a participação de todas as partes interessadas nas atividades realizadas pela organização, estas agora passam a ser atores dentro do processo de planejamento estratégico da organização e, com isso, a gestão passa a ter enfoque participativo.

Todas as mudanças ocorridas nas organizações afetaram a escola e a sua forma de ser administrada; pois, como já foi ressaltado, a escola é um tipo de organização que tem objetivos sociais. A organização do tipo escola também foi fortemente influenciada para mudar os seus processos de condução do planejamento e implementação do processo administrativo-pedagógico e incorporou ou foi levada a incorporar, devido a programas de governo e a marcos legais, o conceito de gestão participativa.

Baseando-se nas premissas expostas, o objetivo deste artigo é a análise de como o conceito da gestão participativa é introduzido e trabalhado dentro do meio escolar, como o gestor escolar conduz as relações entre os membros da comunidade escolar e se esta matriz, esta teia, de interações que se forma entre os membros da comunidade escolar é capaz de gerar melhorias e agregar valor e resultados positivos dentro da escola.



## 2. Administração versus Gestão – diferenças conceituais

A administração em sua conceituação clássica é entendida como o processo de planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar. A primeira etapa do processo administrativo, o planejamento, pode ser entendida como a formulação dos objetivos organizacionais e dos meios para alcançá-los. Sendo assim, o planejamento envolve a definição da missão organizacional, a formulação de objetivos e dos planos necessários para alcançá-los e a programação de atividades. A etapa de organização envolve a alocação de recursos, a divisão de trabalho, a designação de atividades em órgãos e cargos e a definição de autoridade e responsabilidades. A etapa de comando envolve a designação de pessoas, a motivação, a liderança e a orientação na execução das atividades. Na fase de coordenação é feito o processo de ordenamento dos esforços. E na fase de controle há a definição de padrões, o monitoramento e avaliação de desempenho e a correção de desvios. (CHIAVENATO, 2000).

Libâneo et al (2003) apud Santos (2004), afirma que administração escolar e gestão escolar se constituem em conceitos diferentes por assumirem diferentes modalidades de condução do processo de planejamento e implementação da atividade educacional na escola; para o autor, essas duas terminologias irão variar de acordo com a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos.

A definição de funções, papéis e recursos é um processo administrativo essencial para a estruturação da empresa, ela objetiva a reunião de recursos humanos e materiais de maneira sistêmica e eficiente e de acordo com o planejamento elaborado para que este seja cumprido com efetividade.

Para Costa (2007), gestão pode ser entendida como a prática administrativa que define e direciona as políticas e o uso dos recursos - financeiros, materiais, de informação, tecnológicos, humanos, parcerias e alianças para o alcance de objetivos. Gestão é, segundo o autor, a força física e a inteligência humana aplicadas ao trabalho.

É importante ressaltar que, ao analisarmos os conceitos de administração e gestão, verificamos que o conceito de administração está contido no de gestão. Isso ocorre porque gerir também significa planejar, organizar a alocação de recursos e comandar, controlar e coordenar pessoas. A diferença entre administrar, na formatação clássica, e gerir, dentro do conceito desta última, está na busca de parcerias e alianças estratégicas para o alcance de objetivos organizacionais. Migra-se do conceito de uma organização fechada para o de uma organização aberta; que interage constantemente com o mercado, o meio na qual está inserida, e, dessa forma, agrega valor ao seu produto ou serviço final através do aumento da sua responsabilidade social. Infere-se, assim, que dentro do conceito de gestão



existe a participação constante dos *stakeholders* dentro do processo de tomada de decisão organizacional.

COSTA (2007) conceitua *stakeholders* como as partes interessadas pelas atividades que são realizadas pela organização, podendo ser pessoas, instituições ou grupos formais e informais. Os *stakeholders* são, portanto, aqueles que podem afetar ou ter o seu interesse afetado pelo funcionamento, desempenho e resultados presentes e futuros da organização em questão.

No ambiente escolar, cada um dos agentes internos e externos que interagem com a escola é considerado como um *stakeholder*: professores, funcionários, alunos, pais e membros da comunidade. Esses agentes formam a comunidade escolar e interagem no processo de planejamento e execução dos processos administrativo-pedagógicos da escola dentro de um modelo de gestão escolar participativa. De acordo com Hora (1994), o principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo que, por sua vez, se constitui em um processo contínuo.

Adotando o enfoque da gestão, o administrador irá buscar parceria com todos os *stakeholders* envolvidos e/ou afetados no processo organizacional no momento de tomar decisões, tais como os momentos de realizar as seguintes tarefas que são intrínsecas ao processo de gestão: desenvolver estratégias; definir missões; estabelecer metas e objetivos; dimensionar recursos; planejar as aplicações desses recursos; efetuar análises de cenários e promover diagnósticos; solucionar problemas; impulsionar o processo de inovação organizacional constante; aplicar e gerenciar conhecimento e agregar valor aos serviços prestados.

De acordo com Hora (1994), a administração escolar tem sido fortemente influenciada pelas tendências da administração de empresas, pois, tal qual um administrador de empresas, o diretor de uma escola desenvolve funções ligadas ao planejamento, à organização, comando, controle e coordenação. Um gestor escolar também deve obter o alcance de objetivos através de pessoas e no seu trabalho se envolve com termos tais como produtividade, aprendizagem contínua, indicadores de desempenho, e outros que também estão presentes na administração de empresas.

### **3. A abordagem sociocrítica e a abordagem técnico-científica da gestão escolar**

De acordo com a lógica adotada, pode-se afirmar que o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projeto educacional da

escola. A participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos se torna elemento imprescindível para o alcance de resultados positivos na escola.

No entanto, a escola e, principalmente, o seu gestor, administrador-educador, devem estar preparados para introduzir as ferramentas da gestão participativa. Para que isso ocorra é necessário que o gestor escolar possa fazer a mudança de uma abordagem técnico-científica da gestão escolar para uma abordagem sociocrítica.

Para SANTOS (2004) a abordagem técnico-científica da gestão escolar baseia-se em uma concepção hierarquizada e dual da educação, onde os papéis são claramente definidos através do estabelecimento de uma relação de poder e autoridade daqueles que ensinam sobre aqueles que aprendem. Essa abordagem de educação está ligada aos princípios de unidade de comando e unidade de direção da abordagem clássica da administração e resulta em uma gestão compartimentada onde os papéis e os níveis de poder estão claramente definidos. Dentro da abordagem técnico-científica da gestão escolar persiste somente a estrutura de uma organização formal e não há, portanto, espaço para uma interação participativa.

Por estar voltada para os elementos clássicos da administração, a abordagem técnico-científica não oferece um ambiente propício à participação dentro do processo de gestão escolar. Já, dentro de uma abordagem sociocrítica da gestão escolar, existe um espaço para o questionamento, a participação e a contribuição da comunidade escolar para o processo decisório. Isso ocorre porque a abordagem sociocrítica está mais voltada para as novas tendências organizacionais e para o processo de gestão tal como é concebido nos moldes contemporâneos; com a visão de uma instituição aberta, descentralizada e tendente à existência de organização formal e informal. A abordagem sociocrítica é, portanto, a mais adequada para um processo de gestão participativa no ambiente escolar.

#### **4. A gestão participativa na escola**

Pode-se concluir, pelo caminho percorrido até aqui, que gestão educacional e administração escolar são conceitos diferentes de formatação e desenvolvimento do processo administrativo escolar. A gestão é um conceito novo que se fundiu, adaptou e superou o que havia até então na administração escolar, ela está ligada a uma mobilização dinâmica e coletiva dos *stakeholders* e à energia e competência que eles desenvolvem dentro do processo decisório educacional como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da escola. Um gestor educacional que atue dentro desta nova abordagem deve



buscar liderança e competência através de referenciais teórico-metodológicos avançados de gestão para superar as dificuldades cotidianas, com a adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos problemas. Assim, a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação e cidadania, entre outros. (BARROSO, 2003).

A ideia da gestão democrática na escola é reforçada pelo próprio Ministério da Educação (MEC), que no Plano Nacional de Educação para todos, afirma que a escola é um espaço coletivo e de gestão participativa, onde todos se comprometem e se responsabilizam com os resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Barroso (2003) afirma que para que haja gestão escolar participativa é necessário que cinco princípios ligados à autonomia, qualidade e eficiência da educação sejam atendidos; são eles legitimidade, participação, liderança, qualificação, flexibilidade.

A organização-escola possui interfaces através das quais ela interage com todo o meio, que é composto por diversos atores sociais (*stakeholders*). Através do relacionamento com esses agentes, surge a sinergia Escola-Estado-Comunidade, que resulta em importantes parcerias público-privadas (PPP's). Pois, dentro desta perspectiva, comunidade e empresas privadas se unem para interferir positivamente no processo decisório educacional, para apoiá-lo, como é o exemplo do projeto "Amigos da Escola". Nessa perspectiva de organização e gestão escolar, Santos (2004) afirma que os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais e alunos, entre outros - são considerados como sujeitos com voz ativa no planejamento e implementação do processo administrativo-pedagógico da escola, mas para que resultados organizacionais positivos sejam alcançados é necessário que a participação ocorra de forma clara e com responsabilidade, o que demanda a aplicação dos princípios de legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade expostos anteriormente.

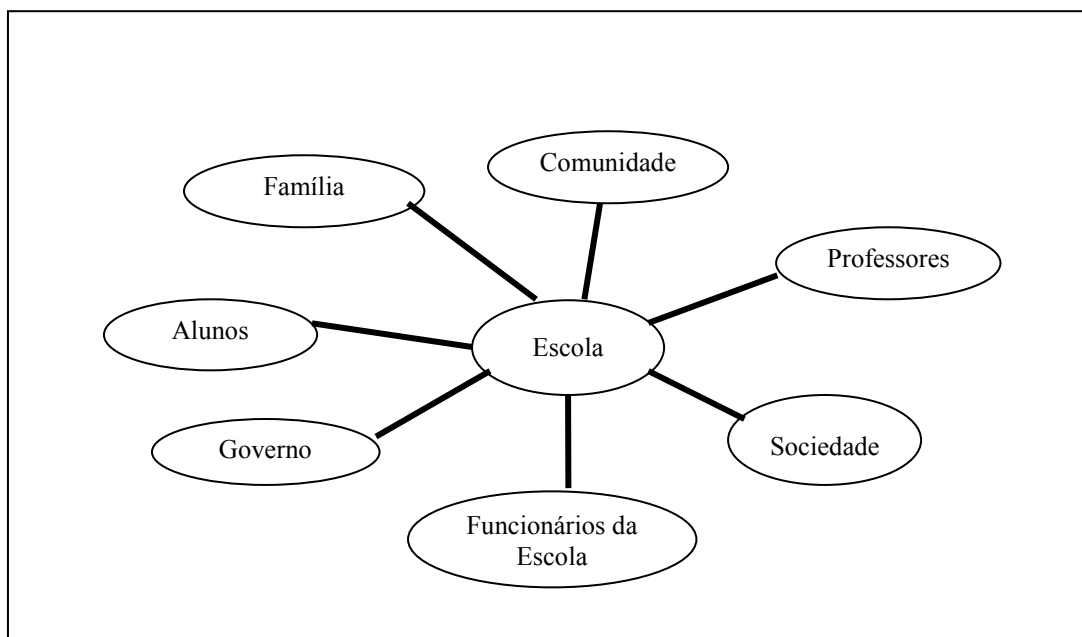


Figura 1 – Comunidade Escolar – os stakeholders que afetam e são afetados pelo processo educacional. (Elaborado pelo autor)

Hora (1994) também confirma a importância de um modelo de processo educativo baseado na construção conjunta do planejamento estratégico e da organização escolar, e afirma que dentro da ação participativa da condução da gestão escolar todos são co-responsáveis pelo aperfeiçoamento do processo administrativo-pedagógico.

Para Campos (2010) a escola se constitui em um espaço de diálogos entre todos aqueles que afetam ou são afetados pelo processo educativo, o fruto deste diálogo é um projeto pedagógico-administrativo escolar que resulta da troca de experiências para a vida de todos os *stakeholders*, o que contribui para que eles se comprometam com o foco em resultados positivos. Para que ocorra a participação, a escola deve ser gerida de forma a permitir a interação entre os agentes internos e externos a ela.

A importância da participação dos alunos no processo de gestão escolar vai além do alcance das metas organizacionais, ela também se liga à qualidade da formação deste aluno; pois, segundo Westrupp (2003), um modelo de gestão participativa, ao permitir que o aluno tome decisões e opine em questões relacionadas à sua vida estudantil, oferece-lhe a oportunidade de praticar a cidadania e assumir responsabilidades.

A exposição de Westrupp (2003, p. 55) diferencia gestão democrática de gestão participativa; pois, embora uma esteja contida na outra, as denominações não são iguais, a autora esclarece que:



[...] em uma democracia representativa, são escolhidos os representantes dos grupos interessados, aos quais delegam-se poderes decisórios em nome do grupo que este representa; não se tem a garantia de que a voz da maioria será ouvida. Já em uma democracia participativa, todos opinam, todos ajudam a decidir, sem a incerteza da usurpação de poder por parte de um suposto representante; exige, porém, maior consciência e responsabilidade por parte de cada um dos envolvidos.

Salerno (2009 p. 25) também faz essa diferenciação, afirmando que

[...] gestão democrática diferencia-se de gestão participativa, pois a primeira envolve a comunidade nos processos de decisão; a segunda pode evidenciar a participação das decisões à comunidade. Assim sendo, a gestão democrática é sempre participativa, porém, nem toda gestão participativa é democrática.

Uma das principais funções do gestor escolar, dentro de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é unir e coordenar a ação dos atores envolvidos no processo administrativo-pedagógico. Campos (2010) ensina que o gestor escolar deve promover uma ponte de comunicação entre os sujeitos que compõem a escola; o que ocorre dentro da função básica de coordenação, onde o gestor trabalha como um mediador e dosador das relações de poder que ocorrem na organização, buscando definir consensos e evitando e gerindo conflitos, com o objetivo de que ocorra a prevalência da transparência e da democracia no processo participativo.

Segundo Beraldo e Pelozo (2007) a participação dos diversos membros da comunidade escolar no colegiado da escola deve se constituir numa estratégia explícita da administração com foco em resultados. Isso vai ao encontro com o que é dito por Santos (2004), segundo a qual a gestão da escola só é democrática se for conduzida em atendimento aos princípios de participação e autonomia. Freitas (2000) também adota o mesmo pensamento quando diz que os gestores educacionais precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, para isso, segundo a autora, é necessário que o gestor desenvolva a sua capacidade de estabelecer relações interpessoais de maneira positiva e visando o alcance dos objetivos organizacionais.

O fio condutor deste processo é o planejamento estratégico, alinhado com a participação eficiente da comunidade escolar, no processo, esta participação é assim delineada por Freitas (2000, p. 52):

As escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, mas não é suficiente, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe

devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.

Westrupp (2003) afirma que em uma gestão participativa eficiente o planejamento é elaborado em conjunto por toda a comunidade escolar e tem como ponto de partida a análise do cenário no qual a escola está inserida, o que facilita o estabelecimento de metas reais e factíveis de serem alcançadas no decorrer do ano letivo, e com as quais todos os atores envolvidos no planejamento se comprometem com o cumprimento, uma vez que, ao defini-las, eles se tornam co-responsáveis.

Santos (2004) afirma que o processo de gestão escolar se baseia em uma concepção educacional que deriva de paradigmas que ditam as práticas sociais vigentes na nossa sociedade. Segundo a autora, isso faz com que já haja uma imagem pré-concebida das relações que são estabelecidas entre o sujeito e o objeto do conhecimento. A própria polêmica entre a utilização dos termos 'administração escolar' e/ou 'gestão escolar' reflete as marcas de uma discussão paradigmática, isso porque o primeiro termo costuma ser associado a processos verticalizados de poder, afastando-se, portanto, de uma perspectiva histórica e democrática.

Analisando Westrupp (2003 p. 62) mais uma vez, pode-se trazer uma importante contribuição da autora para este ponto da discussão quando ela afirma que:

A escola tem um significativo papel para a construção de uma sociedade mais justa, humana e democrática: a escola é o meio para uma ampla participação de todos os setores que fazem parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores, coordenadores, diretor, outros) para que se desenvolva uma consciência de sua realidade e responsabilidade social e política. Sendo a escola um laboratório vivo, onde os alunos aprendem a conviver com pessoas dos diversos segmentos da sociedade, é oportuno que se desenvolva a convivência democrática e participativa.

Dentro do planejamento estratégico de uma escola que busca a implantação de um processo democrático real é necessário que se tenha uma estratégia para fazer com que a comunidade, principalmente pais e responsáveis, se comprometam com a participação na escola. Neste ponto, cabe concordar com Beraldo e Pelozo (2007) quando afirmam que é preciso conscientizar os pais de seus direitos de participação, programar as reuniões para horários adequados e realizá-las em locais confortáveis.



Westrupp (2003) ressalta que para que ocorra uma real participação da comunidade escolar no processo decisivo pedagógico-administrativo da escola, é necessário preparação e organização por parte de professores, funcionários e gestores escolares, bem como o estabelecimento de um clima organizacional favorável ao recebimento de críticas e sugestões por parte da comunidade, pois se não houver um canal de abertura para aceitação das propostas e críticas apresentadas, de nada valerá a proposição de implantação de um sistema de gestão participativa. Por isso, segundo a autora, é importante que os participantes do processo saibam que não basta exercer a crítica, é preciso propor. Mas para passar da crítica à proposta é necessário haver o comprometimento de todos no trabalho que deverá ser feito em conjunto. A autora também afirma que não basta defender direitos, é preciso ter ousadia de criar novos direitos e instrumentos concretos que possam viabilizá-los.

Dentro do planejamento, os canais de comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares são fatores chave de sucesso e se constituem em uma das estratégias mais importantes que devem ser usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. Conforme Beraldo e Pelozo (2007) o estabelecimento de uma visão comum é que irá agregar os objetivos, metas e estratégias que serão estabelecidos e alcançados pela escola.

O gestor da escola deve ser capaz de conduzir com maestria o trabalho de coordenação de todos os atores envolvidos no processo de planejamento e implementação das atividades intrínsecas à organização escolar. Pois é dele o trabalho de condução da direção escolar e norteamento de todos os agentes envolvidos, estando presente em seu trabalho a responsabilidade de abrir e buscar espaços para a gestão participativa, motivando a comunidade escolar a agir. Para realizar esta função de coordenação, ressalta-se a premissa estabelecida por Carvalho (2009) segundo a qual o gestor deve desempenhar a função de influenciar e motivar pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais, ao invés de simplesmente exigir que metas e objetivos sejam alcançados. A capacidade de liderança do gestor é, assim, uma variável imprescindível ao sucesso da escola. A autora se baseia na proposição de que quanto mais disponibilidade tiver o gestor para partilhar responsabilidades, mais a gestão estará aberta à participação dos agentes envolvidos; tanto os internos como professores, especialistas, alunos, funcionários, quanto a comunidade externa.

Coadunando-se com as conjunturas de Carvalho (2009), Barroso (2003) apresenta os seguintes fatores como direcionadores do processo de participação na escola:

- a. Ação Cooperativa promovendo uma cultura de reflexão
- b. Clima de Confiança
- c. Valorização das Capacidades e Aptidões dos participantes.
- d. O trabalho de equipe,
- e. Relação da escola com a família e a comunidade.



f. A escola como espaço de convivência.

Levando-se em consideração os tópicos abordados acima, infere-se que o projeto político-pedagógico de uma escola que implante o modelo de gestão participativa pressupõe o funcionamento de diferentes instituições colegiadas que apresentem características e funções próprias, pois é através destes órgãos colegiados que ocorrerão, em sua maioria, a motivação e a prática da participação da comunidade no processo escolar. Entre outras, as instituições colegiadas mais frequentes nas escolas são: o Grêmios Estudantil, o Colegiado Escolar e o Conselho de Classe. Passa-se, então, a uma breve análise destes colegiados e também dos programas e ditames legais implantados em prol da implantação de um modelo de gestão participativa na escola.

## 5. Programas e projetos que facilitam o processo de gestão participativa na escola

Visa-se promover o *empowerment* do cidadão, através da criação de “mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos ao processo de definição, implementação e avaliação da ação pública” (Brasil/MARE, 1995, p. 51 apud CARVALHO, 2009, p. 1152). Entende-se como *empowerment*, a delegação de poder de decisão, o empoderamento, do cidadão para que ele se comprometa e aja nas diversas instâncias sociais que afetam a sua vida em sociedade, considera-se a escola como uma das mais importantes destas instâncias.

Devido a modelos culturais arraigados em formatos de administração pública patrimonialista e, posteriormente, burocrática; a participação não é um hábito em nossa sociedade, sendo assim, de acordo com Hora (1994), a participação na escola é um processo que deve ser estimulado, pois não ocorre de maneira espontânea. Por essa razão, dentro do planejamento escolar cabe desenvolver mecanismos que motivem e convidem os diversos integrantes da comunidade escolar a contribuir, se comprometerem e, conseqüentemente, assumirem responsabilidade no processo administrativo-pedagógico educacional.

O ambiente embrionário ideal para a participação escolar são os colegiados. Um colegiado é um órgão composto por um grupo de pessoas que deliberam, tomam decisões importantes, através de voto, em um ambiente democrático de livre exposição de ideias e críticas. Freitas (2000) afirma que o colegiado na escola é um espaço de decisões coletivas que atendem aos interesses tanto da escola quanto da comunidade local, sendo um instrumento permanente de educação política através do exercício da participação.



Foi a descentralização da administração, implantada através das teorias do modelo de administração pública gerencial que conferiu maior autonomia e participação à gestão escolar. A autonomia implica que cada escola tenha poder para escolher e elaborar seu próprio projeto, mas quando se fala em gestão participativa este conceito vai além, pois ao elaborar o seu projeto a escola deve buscar a participação de toda a comunidade escolar, como também da comunidade que a circunda e com a qual ela interage. Pois, segunda a premissa estabelecida por Beraldo e Pelozo (2007), a educação é um processo coletivo, sendo fruto, portanto, do trabalho realizado em conjunto por pais e escolas que têm responsabilidades legais em relação ao processo educacional que é constante por ocorrer de maneira ininterrupta, tanto dentro quanto fora da escola.

A primeira instância da interação entre pais e/ou responsáveis e a escola ocorre no espaço do colegiado, onde pais e educadores profissionais se encontram para definir os rumos do processo educacional.

A função principal da escola não é a transmissão de saber memorizado, mas sim o compromisso da formação integral de cidadãos aptos a conviverem e interferirem ativamente em uma sociedade democrática, sendo assim, o exercício da cidadania democrática deve ser praticado desde os primeiros anos da vida escolar. Tal premissa se coaduna com a afirmação de Beraldo e Pelozo (2007), segundo os quais o conceito de democracia está diretamente ligado a uma comunidade inclusiva, onde as pessoas fazem parte do processo estrutural da escola, entendendo-a como um espaço de diversidade e participação.

A importância da existência e da participação nos conselhos vai além dos resultados relacionados ao alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico dentro de um processo de gestão participativa. Ela é tanto para o aluno, quanto para os professores e demais membros da comunidade escolar, mas principalmente para o aluno, a oportunidade do exercício pleno da cidadania.

As principais instituições colegiadas nas escolas são: o Grêmio Estudantil, o Colegiado Escolar e o Conselho de Classe. O Grêmio Estudantil é constituído pelos estudantes e tem como objetivo promover eventos culturais, artísticos, de lazer e outros. Pode ser constituído em espaço de socialização, criação de novos conhecimentos, de criatividade, de desenvolvimento de projetos dos alunos voltados para temas importantes, tais como responsabilidade socioambiental, empreendedorismo, estágio profissional e outros. O Conselho de Classe tem o objetivo de acompanhar e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos, conseqüentemente, a prática docente, ele é formado por professores das diversas disciplinas, coordenadores pedagógicos, especialistas e alunos, e se reúne periodicamente. O Colegiado Escolar é formado por alunos, professores, funcionários, membros da comunidade, pais, enfim, todos os representantes de toda a comunidade escolar. Este importante órgão delibera, entre outras questões: definição de objetivos a serem alcançados em consonância com as intenções definidas, pelo coletivo da escola, no Projeto Político-Pedagógico; definição de



metodologias e estratégias, adequadas aos objetivos propostos; indicação de critérios de seleção de conteúdos curriculares significativos, interdisciplinares e contextualizados; definição de temas de interesse da comunidade interna e externa em relação à escola e seleção de eixos temáticos significativos e sistema de avaliação e recuperação dos alunos.

Carvalho (2009) destacou os principais programas e projetos desenvolvidos em PPP's que facilitaram a implantação da gestão participativa na escola, objeto deste artigo:

- a. Acorda, Brasil (1995) e projeto Amigos da Escola (1999) – Se constituíram em importante passo para mobilizar a sociedade para assumir compromissos em relação à escola pública. Incentivaram as empresas, entidades, prefeituras, comunidades e cidadãos em geral a realizar parcerias com o poder público em benefício da escola. A ideia era a de que cada cidadão ou instituição poderia contribuir com o que pudesse para melhorar a qualidade do ensino, cuja responsabilidade era de todos.
- b. Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE, 2007) - operacionalizado através do Decreto n. 6.094, em 24 de abril de 2007, que “dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica”.
- c. Fala, Brasil! – Serviço de Atendimento ao Cidadão - serviço telefônico gratuito oferecido pelo MEC, para receber consultas, reclamações, denúncias e sugestões da população para o encaminhamento das questões escolares.

## 5. Considerações Finais

O modelo de gestão participativa nos processos decisórios relacionados à construção e planejamento das atividades administrativas e pedagógicas da escola atende às necessidades de formação de um aluno que alcance o pleno desenvolvimento das habilidades que serão necessárias para exercer a cidadania em um momento social onde se fala que o conhecimento e a sua gestão é o ativo mais importante que o mercado de trabalho e a sociedade requisitam.

Para que ocorra uma participação real da comunidade escolar no planejamento estratégico da escola, é necessário que todos os atores envolvidos nesse processo sejam motivados para participar e que exista abertura para esta participação. A interação de todos os atores que formam a comunidade escolar deve ocorrer sem barreiras ou não-aceitação de críticas. Pais, alunos, professores, funcionários, membros da comunidade,



especialistas; enfim, todos devem sentir-se livres dentro de um processo organizado de estruturação democrática da escola. A rede de interação entre esses atores irá trazer resultados positivos para a escola somente se houver um canal livre de comunicação entre eles.

Cabe ao gestor escolar encontrar mecanismos para fazer com que, dentro das estipulações legais, o processo pedagógico ocorra com a participação de todos aqueles que afetam e são afetados no presente e no futuro pelo resultado do objetivo final da escola que, é a construção de um cidadão pleno. A ferramenta inicial para que ocorra a gestão participativa na escola é a implementação e o funcionamento dos colegiados, de forma a motivar o comprometimento de toda a comunidade na construção de uma escola que atenda as necessidades da nova ordem social cujo surgimento presenciamos nesta última década.

## Referências bibliográficas

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura. S. C. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 11-32.

BERALDO, Fernando e PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola: tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia – Ano V – Número 10 – Julho de 2007**. Disponível em <<http://www.editorafaef.com.br>>. Data de acesso: 8 de julho de 2010.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. Coleção Pedagogia e Educação. São Paulo: Paulinas, 2010.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Data de acesso: 9 de julho de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. - 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em**



**Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000. Disponível em [www.scielo.com](http://www.scielo.com). Data de acesso: 10 de julho de 2010.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**.- 15 ed. (2009) -. São Paulo: Papirus, 1994. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.

SALERNO, Soraia Chafic el Kfourir. **Descentralização e a gestão educacional**. São Paulo: Expressão & Arte, 2009.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. **Estado e Política Educacional/n.05**. 2004. Disponível em [www.scielo.com](http://www.scielo.com). Data de acesso: 8 de julho de 2010.

WESTRUPP, Marlene Feuser. **Gestão escolar participativa: novos cenários de competência participativa**. (Dissertação de Mestrado). 2003. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Educação.

Enviado em: 30/08/2010

Aceito em: 22/09/2011