


A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA PARA O ENSINO BRASILEIRO**THE IMPORTANCE OF PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT FOR BRAZILIAN EDUCATION** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.020-056>**Valmir de Oliveira de Lucena**Mestrado Profissional em ensino de Geografia
UFGDE-mail: valmir lucena230@gmail.comLATTES: <http://lattes.cnpq.br/4109412419193248>**RESUMO**

A gestão escolar participativa é um método bastante eficiente que visa integrar a família e a escola. Dessa forma, o objetivo do estudo é demonstrar a importância da gestão participativa nas instituições de ensino brasileiras. Para isso, foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, sendo essa realizada através das seguintes bases de dados: Google Acadêmico, PubMed e Scientific Electronic Library Online (SciELO). O estudo buscou apresentar conceitos acerca da gestão escolar participativa e da gestão democrática, apresentou também o papel do gestor educacional em todo esse processo. Além disso, foi exposto como funciona a participação das famílias e as instâncias colegiadas. Por fim, foi possível concluir que as políticas de gestão escolar democrática provaram ser parcialmente eficazes, sendo assim, dado que o foco principal seria o envolvimento adequado dos pais e da comunidade nas escolas, isso não ocorreu totalmente. Mesmo assim, mostra que tal política é o ponto de partida para a governança democrática. Portanto, espera-se que no futuro com o ajuste da mesma, resultados mais eficientes possam ser obtidos.

Palavras-chave: Gestão escolar participativa; Ensino; Educação; Brasil.**ABSTRACT**

Participatory school management is a highly efficient method that aims to integrate family and school. Therefore, the objective of this study is to demonstrate the importance of participatory management in Brazilian educational institutions. To this end, a qualitative bibliographic research methodology was used, conducted through the following databases: Google Scholar, PubMed, and Scientific Electronic Library Online (SciELO). The study sought to present concepts about participatory school management and democratic management, and also presented the role of the educational manager in this entire process. Furthermore, it explained how family participation and collegiate bodies function. Finally, it was possible to conclude that democratic school management policies proved to be partially effective; however, given that the main focus was the adequate involvement of parents and the community in schools, this did not fully occur. Even so, it shows that such a policy is the starting point for democratic governance. Therefore, it is hoped that in the future, with its adjustment, more efficient results can be obtained.

Keywords: Participatory school management; Teaching; Education; Brazil.



1 INTRODUÇÃO

Criar escolas melhores é foco de muitos profissionais da educação e do próprio governo. À medida que os investigadores da educação procuram melhores escolas, destacam-se vários fatores e estratégias para promover melhores resultados de aprendizagem. Uma das características mais reconhecidas das escolas bem-sucedidas é a forte liderança escolar, envolvendo professores, pais e membros da comunidade em todos os aspectos das operações escolares. Essa ideia de participação do outro na gestão escolar por meio dos conselhos escolares é conhecida como gestão escolar participativa, com o objetivo primordial de empoderar a comunidade escolar (BECKER, 2016).

As reformas nos países desenvolvidos e em desenvolvimento buscaram descentralizar o poder administrativo e financeiro das escolas e criar estruturas democráticas destinadas a capacitar as comunidades escolares. O empoderamento da escola foi proposto para abordar uma ampla gama de questões educacionais, desde o baixo desempenho dos alunos até a burocracia e a falta de envolvimento da família nos assuntos escolares. Sua defesa se baseia em seu potencial para aprofundar a democracia, melhorar a eficiência administrativa e o desempenho educacional, reduzir a burocracia educacional e introduzir pressões competitivas sobre a educação (FONTANA, 2018).

As expectativas comuns de efeitos benéficos do empoderamento escolar são contrariadas pela experiência real de reforma, embora pareça haver evidências de que essas políticas são muitas vezes ineficazes em colocar as escolas sob o controle da sociedade civil, especialmente no empoderamento de grupos socialmente desfavorecidos. A pesquisa sobre a reforma escolar também levantou preocupações de que, na ausência de mecanismos de apoio às escolas e aos alunos, a devolução de poder e autoridade às comunidades escolares pode exacerbar as divisões sociais e as desigualdades educacionais (DE CARVALHO, 2012).

Nos países em desenvolvimento, as burocracias educacionais carecem de autonomia institucional, a tomada de decisões políticas é impulsionada por interesses eleitorais de curto prazo e o desafio do empoderamento escolar é dificultado pela disseminação de políticas de clientelismo no recrutamento de pessoal e na alocação de recursos. Nesses ambientes, o problema não é apenas combater a centralização e as ineficiências burocráticas para permitir que os atores da sociedade civil articulem suas demandas de forma mais eficaz, mas também o foco na introdução de padrões mais gerais para orientar a política educacional.

Portanto, o presente estudo tem o objetivo de demonstrar a importância da gestão participativa nas instituições de ensino brasileiras. O estudo foi elaborado por meio de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, sendo realizada através de documentos de cunho científico oriundos do Google Acadêmico, *PubMed* e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).



2 DESENVOLVIMENTO

2.1 COORDENAÇÃO ESCOLAR EFICIENTE

Gamage (2006) propôs uma teoria revisada da coordenação escolar eficiente com base em 20 anos de experiência nos sistemas de coordenação escolar. Na teoria, ele elaborou sete suposições, nas quais baseia-se uma aplicação mais realista de coordenação escolar eficiente. A primeira suposição é que a devolução ou transferência de autoridade e responsabilidade precisa ser efetuada por meio de um decreto legislativo. Essa abordagem transformará o antigo órgão consultivo em um órgão de governo democrático.

O segundo pressuposto é que um conselho escolar deve ser participativo, ou seja, deve ser composto por todas as partes interessadas relevantes, como o diretor ou o diretor da escola e os representantes da equipe (docentes e não docentes), pais, comunidade local e, no caso de escolas secundárias, alunos. Os representantes da equipe, pais e alunos são eleitos pelos constituintes relevantes, enquanto os representantes da comunidade devem ser nomeados pelos outros membros eleitos e pelo líder da escola. A terceira suposição é a forte confiança na participação voluntária dos pais, da comunidade e dos representantes dos alunos no processo de formulação de políticas de governo da escola. Acredita-se que as partes interessadas da escola estão motivadas e dedicadas ao desenvolvimento de escolas de qualidade devido à transferência genuína de autoridade e responsabilidade.

A quarta suposição é que os conselheiros leigos, com indução e treinamento apropriados, irão adquirir conhecimento suficiente para funcionar como parceiros iguais. O quinto pressuposto é que as escolas precisam funcionar de uma forma interessante e eficaz que possa melhorar sua imagem de maneira semelhante à reputação de uma empresa pública / privada. Essa imagem ajudará a atrair altos níveis de matrículas escolares. A mesma suposição é que a coordenação escolar eficiente seria econômica porque a propriedade das políticas e níveis mais altos de compromisso levam à minimização de custos e a melhor utilização de recursos limitados. Mais recursos também estariam disponíveis como resultado da minimização do tamanho da burocracia educacional, bem como da utilização de recursos anteriormente inexplorados da comunidade escolar.

A última suposição é que um controle mais rígido precisa ser aplicado pelo centro para garantir a responsabilidade pelas finanças colocadas à disposição da escola em conformidade com as diretrizes ministeriais / departamentais relativas ao funcionamento dos conselhos da escola. O diretor é responsável perante o corpo diretivo e, por meio dele, as autoridades educacionais do estado, bem como a comunidade escolar. São necessários os envios de relatórios regulares de progresso ao corpo diretivo e relatórios anuais a outras autoridades relevantes e à comunidade escolar.



2.1.1 O impacto da coordenação escolar eficiente na liderança escolar

Pesquisadores relatam o impacto das políticas e programas de coordenação escolar eficiente na liderança escolar (BANDUR, 2010; GAMAGE, 2005). A este respeito, Gamage (2005) afirma que com a implementação da coordenação escolar eficiente, o caráter representativo do corpo diretivo escolar dá origem ao surgimento de lideranças em todas as partes interessadas. Ele ressalta que isso permitiria uma participação mais ampla, aproveitando todo o potencial de todas as partes interessadas da escola, bem como o empoderamento e a transformação de um grupo de pessoas como líderes escolares. Por sua vez, é provável que criem um ambiente escolar mais saudável, levando a ambientes de ensino e aprendizagem mais eficazes. Nesse caso, Bergman (1992) afirma que o processo de coordenação escolar eficiente permite que o principal assuma um novo nível de envolvimento, vendo as situações do ponto de vista positivo dos outros. Ele em seguida, relata que trabalhar com um conselho escolar de forma participativa pode ajudar a libertar os diretores da solidão que muitas vezes acompanha a liderança. Gamage (2006) afirma que a implementação da coordenação escolar eficiente requer que os diretores desempenhem novos papéis, tenham novas responsabilidades e enfrentem novos desafios. Ele então afirma que, no passado, os diretores eram as figuras de autoridade que deveriam ser responsáveis e prestar contas apenas às autoridades sistêmicas. No entanto, em relação aos procedimentos legais e práticos introduzidos na coordenação escolar eficiente, os líderes escolares agora são obrigados a ser responsáveis e prestar contas às autoridades sistêmicas e, mais importante, à comunidade escolar por meio do corpo diretivo. Conseqüentemente, o diretor deve apresentar um relatório anual, incluindo um extrato de contas auditado, para a comunidade escolar e as autoridades governamentais por meio do corpo diretivo.

Além disso, uma política de participação da comunidade e escolha dos pais na educação mudou os papéis dos diretores (GAMAGE, 2005; GAMAGE; ZAJDA, 2005). Por exemplo, Gamage e Zajda (2005) relatam que o diretor não possui mais autoridade tradicional, legal e funcional para a gestão total de uma escola, enquanto que os professores não devem mais apenas seguir as regras e diretrizes e cumprir suas funções e deveres. Da mesma forma, Gamage (2006) afirma que, as escolas individuais não têm mais o monopólio sobre os alunos na comunidade local. Conseqüentemente, o diretor da escola é responsável por divulgar a boa imagem da escola. O marketing exige que a escola seja competitiva com outras escolas, promovendo níveis mais elevados de desempenho, por exemplo, nas áreas de trabalho acadêmico dos alunos, esportes e atividades extracurriculares.

Para lidar com os novos papéis, desafios e problemas, Gamage (2006) propõe que, antes de tudo, os diretores precisam entender a nova situação, na qual eles não são mais figuras de autoridade absoluta, mas agora desempenham um papel de parceria com outras partes. Em outras palavras, os diretores precisam criar uma estrutura burocrática modificada com um sistema de comunicação mais abrangente com provisão eficaz para comunicação de baixo para cima, lateral e de cima para baixo, bem como trabalho



colaborativo em acordo com outras partes interessadas. Consequentemente, os líderes escolares devem estabelecer uma rede eficaz de comunicação entre funcionários, alunos, pais, comunidade e autoridades governamentais e melhorar suas habilidades interpessoais e de comunicação.

2.2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Segundo Barroso (1998), a gestão participativa tem suas origens na pesquisa científica de Elton Mayo (1880-1949), conhecido como o pai da Teoria de Relações Humanas. Com sua formação em psicologia, ele estudou os aspectos humanos associados ao aumento da produtividade industrial de 1927 a 1932 e mostrou a importância de utilizar a participação de todos os funcionários em um ambiente de negócios. Dentre suas conclusões, destacam-se as condições de trabalho como atividade de ordem grupal.

Embora a pesquisa do autor referido acima e outras pesquisas posteriores sobre o tema, a gestão participativa só se tornou uma possibilidade em ambientes escolares recentemente. As pesquisas sobre gestão participativa nas escolas só começaram em 1970. Sobre os estudos, Barroso disse:

Mostraram a importância dos fatores organizacionais no rendimento escolar dos alunos, em particular os relacionados com a sua gestão. Entre estes fatores destaca-se a existência de um estilo de gestão que promovesse a participação dos professores na planificação das atividades, o trabalho em equipa, formas de gestão colegiais, e uma “cultura do reforço mútuo” na resolução de problemas e no desenvolvimento profissional (BAROSO, 1998, p. 7).

A gestão participativa é uma gestão que valoriza e promove métodos que envolvem todos (funcionários da escola, educadores, educandos e comunidade) nas discussões e decisões relacionadas ao processo de gestão escolar. Como Libaneo explicou:

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (LIBANEO, 2004, p. 117).

Dessa forma, os participantes do processo (BARROSO, 1998, p. 11-12) são:

- Educadores - Sendo seu envolvimento primordial, visto que são os responsáveis por criarem as condições para a aprendizagem dos alunos, organizar e fornecer recursos e realizar atividades extracurriculares dentro e fora do ambiente escolar.
- Funcionários não docentes – Apesar de serem em menor número, devem ser envolvidos "como adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às atividades docentes"



- Estudantes - não devem ser excluídos do processo de participação, pois sua participação na gestão é uma condição necessária para seu próprio aprendizado.
- Pais - É consenso que os pais participem ativamente da gestão escolar. Sua participação é importante para acompanhar o aprendizado de seu filho, principalmente para o controle democrático sobre o funcionamento da escola. Sendo assim, os pais podem ser envolvidos como fiscalizadores da escola e de suas atividades, contas, etc.
- Representantes das autarquias e comunidades locais - a sua participação deve visar a construção de parcerias com a escola, partilhar a responsabilidade da comunidade local pela consecução dos objetivos da escola.

A participação, portanto, é, sem dúvidas, um fator importante para que a escola cumpra seu papel social, que não se limita à promoção do conhecimento científico e ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, mas se expande à medida que a mudança social impulsiona a formação de cidadãos participativos, que sabem sobre a importância de mudar a realidade de suas vidas e se comprometem com os objetivos da instituição escolar.

Um fato importante sobre o envolvimento de toda a comunidade nas escolas é que a escola se torna um ambiente com práticas democráticas que facilita a participação cívica em outros órgãos decisórios da sociedade civil, tais como: organizações de bairro e movimentos de minorias étnicas e culturais, etc. Dessa forma, a escola exerce seu papel social e político (LIBANEO, 2004).

Além disso, a participação de todos na gestão é o requisito básico da democratização da gestão. Libaneo acredita que a governança democrática exige a participação de todos. Então tem-se a premissa: a participação de todos na governança democrática é fundamental, ou seja: não há governança democrática sem a participação de todos (diretor, equipe administrativa, equipe docente, equipe de apoio, pais, os alunos, a comunidade, ou seja, todos).

Outro conceito discutido por Souza (2006) é que a gestão é um processo político em que as pessoas podem discutir, deliberar, planejar, monitorar, controlar e avaliar ações voltadas à promoção do progresso escolar. Se é um processo político, na verdade trata-se de normas. Então, com a participação, as normas são construídas coletivamente.

Sendo assim, os gestores devem ter habilidades e competências para implementar um modelo de gestão participativa, que não é apenas “uma técnica de gestão que motiva os trabalhadores e rentabiliza o seu trabalho” (BARROSO, 1998, p. 16), mas um resultado de uma gestão participativa da própria escola, ou seja, cada autor da gestão participativa (professor, aluno, pai, equipe) vê a participação como um valor fundamental que orienta sua prática.

Mas como criar "cultura de engajamento" dentro do ambiente escolar? Qual o papel do gestor nessa construção?



2.2.1 O papel do gestor educacional na construção do modelo de gestão participativa

Fank (2010, p. 12) enfatizou que o sonho de participar da gestão escolar muitas vezes não se concretiza, limita-se às palavras. Segundo ele, isso ocorre porque as próprias escolas nem sempre entendem claramente como devem se organizar para se expressar democraticamente. Dito isso, os gestores muitas vezes não têm a capacidade de construir essa cultura de engajamento em ambientes escolares.

Assim, é visto a importância do diretor como líder e articulador, cujas atividades são cruciais para a concretização da escola democrática ideal. Se o diretor da escola desconhece seu papel de líder no ambiente escolar e não consegue lidar com as diversas situações existentes que exigem uma movimentação maior de toda a equipe, inevitavelmente a escola não produzirá resultados democráticos: Participação ativa dos cidadãos na vida pública, cidadãos exercendo seus direitos de cidadania, participação profissional e comunitária na gestão, etc. Também não cria o clima certo dentro da instituição para que isso aconteça. De acordo com Libâneo (1996, p. 200):

Quem ocupa o cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico precisa dispor-se do posicionamento de predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e a participação pedagógica pressupõem uma educação democrática.

Portanto, antes de propor que todos participem do processo de gestão, o diretor deve criar as condições para que todos sejam envolvidos, como:

- Promoção de um clima organizacional adequado, onde a equipe deve se sentir segura e ter um bom relacionamento entre si.
- Construção de uma boa imagem na comunidade e incentivar a boa vontade e a cooperação.
- Planejamento de ações para trazer os pais para a escola.
- Envolvimento dos alunos em projetos, reuniões e discussões sobre questões escolares e trabalho em conjunto para desenvolver metas e regras coletivas.

Segundo Luck (2009), para que essas atividades sejam bem-sucedidas, os diretores precisam desenvolver as seguintes habilidades: focar no ensino, saber trabalhar em equipe, exercer a comunicação de forma eficaz, identificar a necessidade de mudança e estimular o aprendizado dos colaboradores da escola.

Portanto, o primeiro passo para estabelecer uma gestão participativa é formar boas equipes para um trabalho participativo. Segundo Barroso (1998), o trabalho de uma equipe deve ser pautado em percepções partilhadas, propósitos comuns, acordo sobre os procedimentos a adotar, compromisso, cooperação e aceitação de que as eventuais discordâncias devem ser resolvidas através de uma discussão franca e aberta.



Dessa forma, a participação no grupo não é imposta ou determinada pelo gestor, mas porque os indivíduos entendem a utilidade da participação, entendem o que está envolvido e se sentem seguros para trocarem informações e expressarem suas ideias com os demais da equipe.

Para tanto, é preciso primeiro avaliar a equipe e a percepção de gestão participativa e, posteriormente, adotar estratégias para atingir plenamente o sentido de engajamento desejado.

A introdução da gestão participativa deve ter em conta os contextos em que se aplica. Se na escola não existe um ambiente favorável aos valores da participação, mais vale iniciar o processo em campos limitados, mesmo periféricos e com resultados “à vista”, do que ensaiar estratégias globais que abranjam os aspectos centrais da gestão (BARROSO, 1998, p. 18).

2.2.2 Características da Gestão Democrática

A palavra gestão tem origem no latim, e seu significado é “a prática de administrar”, ou seja, ato de gerenciar da organização tem como encargo geral o gerenciamento, de modo que este anterior se dá em diferentes aspectos. A palavra democracia nasceu na Antiga Grécia (demo= povo e kracia= governo). Dada sua perspectiva etimológica, o termo "gestão democrática" ressalta a necessidade de ação popular nas medidas tomadas para o avanço das instituições escolares. Nessa perspectiva, observa-se que nesse tipo de gestão, a gerencia não se limita a uma pessoa, o administrador, mas o poder é submetido em todas as suas extensões à descentralização, onde todos (professores, alunos, funcionários da escola, pais e toda a comunidade) têm potencial para colaborar nas abordagens pedagógicas (FERREIRA, 2016).

A Administração Democrática é guiada pelos seguintes conceitos:

- Distanciamento Central: A gestão, bem como as ações tomadas, precisa ser conduzida e aplicada de forma não hierárquica.
- Atuação: Os indivíduos que estão envolvidos nas instituições de ensino precisam estar inseridos na administração, ou seja, os educandos, os genitores e responsáveis, os educadores, e todos os indivíduos que fazem parte das interações escolares e estão ao redor das instituições escolares.
- Clareza: as deliberações e ações tomadas ou implementadas nas instituições de ensino devem ser mostradas a todos os envolvidos

A lei brasileira sustenta a administração democrática. O artigo 206, inciso VI da Constituição Federal de 1988 estabelece a gestão democrática do ensino da população por lei, em cuja definição a comunidade deve ser incluída no método gestão escolar. Portanto, educadores, agentes educacionais I e II, alunos e responsáveis devem ser incluídos no plano da administração escolar (Brasil, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB 9394/96 determina que as instituições de ensino sejam sistematizadas e geridas com base na governança democrática. Dessa forma, quando um educador é o responsável pela coordenação de uma instituição de ensino (diretor e vice-diretor), dentre as diversas



obrigações, a primeira é perceber que a gestão das instituições públicas de ensino exige democracia, pois se baseia inteiramente na Constituição Federal de 1988 e LDB. Lei n. 9394/96. Para alcançar a democracia com base nos princípios que norteiam a gestão democrática, a coordenação das instituições de ensino precisa demonstrar clareza e diálogo no acompanhamento administrativo (Brasil, 1996).

Quaisquer deliberações e ações tomadas ou inseridas por instituições públicas de ensino necessita ser compreendidas por todos, e a gestão, tais deliberações e ações precisam ocorrer de forma que não tenha quaisquer tipos de hierarquias, antes que a crença em uma governança democrática clara possa ser pautada, pois é necessária a participação de todos na vivência escolar.

A direção, auxiliares de direção e equipes docentes norteiam a administração das escolas, e juntos formam uma equipe gestora com o objetivo de fortalecer o trabalho em equipe, a ética profissional e o engajamento político-pedagógico com o ensino público. O Grupo Administrativo tem como foco a gestão e estruturação do Plano de Ação anual, que é planejado por meio do PPP e da Política Educacional da SEED, em que toda a distribuição das instituições de ensino é amplamente debatida, com base em pesquisa, integração, comprometimento e responsabilização para garantir que o ensino também seja democrático (FERREIRA, 2016).

A democracia nas escolas passa a vigorar com o direito de todos participarem, além de poder decidir quem será o diretor e o vice-diretor da instituição de ensino. A realização da atuação do corpo social se dá por meio das instâncias do colegiado, que é o lugar onde se estrutura cada indivíduo do corpo social. São eles: o Conselho Escolar, a Associação de Pais, Professores e Funcionários, Grêmios Estudantil e do conselho de classe, que respeitam integralmente o ensino da pedagógico e constituem um órgão do Colégio com educadores, pedagogos e coordenadores.

2.3 A PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS E AS INSTÂNCIAS COLEGIADAS

O histórico e a cultura da participação das famílias nas escolas, consistem nos Conselhos de Classe, Conselho Escolar, Grêmios Estudantis e nas Associações de Pais, Mestres e Funcionários - APMF. De fato, a participação da família nas escolas, faz parte da gestão democrática da escola, esta, consiste na participação das famílias e na descentralização do poder decisório no ambiente escolar.

Dourado aponta a gestão democrática escolar:

[...] como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade da criação e da efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas autoritárias que permeiam as relações sociais no seio das práticas educativas visando a sua transformação (DOURADO, 2007, p.156).



Assim, abordado tal questão é possível entender que a família e a comunidade têm seu lugar de participação na gestão escolar, auxiliando nas decisões administrativas, visando a melhoria e o bem-estar dos alunos.

2.3.1 Conselho escolar

Na década de 1980 implantou-se o Conselho Escolar, o qual tem como propósito organizar a gestão democrática do Ensino Público. A forma de implantação de tal conselho varia de estado para estado e até mesmo de município para município, mas de maneira geral, o Conselho Escolar consiste em uma organização que tem o objetivo de representar a comunidade escolar, de modo que o mesmo participa na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, estimulando a cidadania na escola, acompanhando e avaliando todo o trabalho pedagógico desenvolvido no âmbito escolar, bem como realizando as interações que possam vir a ser necessárias (SILVA, 2014).

O Conselho Escolar deve ter um número igual de representantes, tanto da comunidade, quanto dos profissionais escolares, sendo 50% para cada um dos grupos. Para a escolha de tais representantes, deve haver uma eleição. O conselho escolar consiste em um espaço para discussões e tomada de decisões, permitindo que todos os integrantes exponham seus interesses, bem como suas reivindicações, participando da tomada de decisão, a qual deve ser realizada por meio de uma votação (VEIGA, 1998).

Neste contexto, Veiga complementa afirmando que:

O Conselho Escolar deverá, portanto, favorecer a aproximação dos centros de decisão dos atores. Isso facilita a comunicação, pois, rompendo com as relações burocráticas e formais, permite a comunicação vertical e também a horizontal. Sob essa ótica o conselho possibilita a delegação de responsabilidades e o envolvimento de diversos participantes. É um gerador de descentralização. E, como órgão máximo de decisão no interior da escola procura defender uma nova visão de trabalho (VEIGA, 1998, p. 116).

Por fim, entende-se que, desde a década de 1980, a família e a comunidade já tinham seu espaço reservado na escola determinado por lei, de modo que podiam estar diretamente presentes nas decisões tomadas na escola por meio do Conselho Escolar.

2.3.2 Conselho de classe

Galina (2008), comenta que o conselho de classe surgiu em 1945, com o propósito de prestar orientação para alunos do ensino médio ou técnico. Posteriormente em 1968, houve a adequação experimental de tal conselho no Colégio de Aplicação da Universidade do Rio de Janeiro, primeiramente foram experimentadas em algumas salas e após um tempo adequou-se em todas as turmas do colégio.

Na definição de Galina, os conselhos de classe foram:



Formalmente instituídos em quase todas as escolas brasileiras, por força das orientações do PREMEN – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino, regulamentado pelo Decreto nº. 63.914, de 26 de dezembro de 1968, e pelas indicações e normas dos Conselhos Estaduais de Educação (GALINA, 2008, p.17).

Sendo assim, desde então, os Conselhos de Classe, têm o objetivo de orientar os docentes na avaliação dos alunos, buscando avaliar as causas do baixo rendimento, procurando outras alternativas de melhorar o ensino, bem como o rendimento dos alunos, além de fazer uma avaliação própria de seu rendimento como professor (SILVA, 2014).

Veiga (1998) afirma que o propósito do Conselho de Classe é avaliar o processo de ensino e aprendizagem da escola, de modo que está fortemente relacionado ao caráter articulador dos diversos segmentos da escola, de modo que tem o foco em reduzir o individualismo e a fragmentação, além disso, o Conselho de Classe é focado em analisar e direcionar o método de ensino e o nível de aprendizagem dos alunos.

De fato, o Conselho de Classe compõe-se por meio da equipe pedagógica, bem como dos docentes, porém apesar da família não participar de maneira direta, esta participa indiretamente por meio do acompanhamento do rendimento dos alunos por meio dos boletins, bem como a ida nas reuniões solicitadas e o acompanhamento do processo de desenvolvimento e aprendizagem do aluno (VEIGA, 1998).

2.3.3 Grêmios estudantis

O Grêmio Estudantil é uma organização com o propósito de ampliar os interesses, bem como da participação dos discentes em discussões que se posicionam além da sala de aula. Em 1965 sancionou-se a Lei UNE 4.464/64, tal Lei definiu o grêmio estudantil como um dos direitos dos discentes, está presente nesta lei que alunos da educação básica podem organizar seus próprios grêmios de modo que possam representar os interesses dos discentes de natureza educativa, cultural, cívicas e sociais (BRASIL, 1964).

O Grêmio Estudantil é uma espécie de conexão entre os alunos, a direção da instituição, a equipe de funcionários escolar bem como a comunidade. Para a organização de um Grêmio Estudantil, deve haver chapas para participar de uma eleição por meio do voto secreto e direto. Veiga (1998) afirma que o Grêmio Estudantil não é uma organização contra a direção da escola, mas sim um espaço para se averiguar o interesse dos alunos, de modo que eles possam obter decisões democratizadas, formando um sentimento de responsabilidade.

Neste aspecto, a participação da família ocorre de maneira indireta, de modo que os familiares tem o dever de apoiar seus filhos nas atividades, além disso, as famílias podem participar em ações desenvolvidas pelo Grêmio Estudantil, como em eventos que envolvem a escola e a comunidade (SILVA, 2014).



2.3.4 Associação de pais, mestres e funcionários - APMF

Klenk et al. (2006) define uma Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) como:

[...] um órgão de representação dos pais e profissionais do estabelecimento, não tendo caráter político partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos. Seus Dirigentes e Conselheiros não são remunerados. A associação é constituída por prazo indeterminado. A eleição da diretoria acontece por meio da apresentação de chapas à comunidade. Para isso, cria-se uma comissão eleitoral, órgão responsável por apresentar as chapas candidatas, definir data, hora e local da votação, estipular critérios para a campanha e convocar a comunidade para a eleição (KLENK et al., 2006, p.2982).

Dessa forma, a APMF tem o objetivo de discutir diversas atividades de assistência ao discente, de modo que aprimore o ensino e integração entre a família, escola e a comunidade, sugerindo ações de acordo com a proposta pedagógica para a apreciação do Conselho Escolar; auxiliar os discentes, docentes e funcionários, buscando sempre a melhoria das condições escolares; sempre prezar os meio de integração da sociedade no âmbito escolar; buscar a conexão entre os discentes, docentes, pais, funcionários e toda a comunidade por meio de atividades socioeducativas; gerir os recursos financeiros próprios, bem como os recursos que forem repassados por meio de acordos, através de reunião com Conselho Escolar e com registro em ata (SILVA, 2014).

Dessa forma, entende-se que a APMF promove a participação das famílias e da comunidade no processo de tomada de decisão escolar, de modo que estes possam participar ativamente nas atividades curriculares e culturais, bem como tomar as decisões relacionadas a verbas e estruturação da escola.

3 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi demonstrar a importância da gestão participativa nas instituições de ensino brasileiras, além de demonstrar as características da gestão escolar democrática, revelar um panorama das políticas educacionais anteriores à implantação da gestão escolar democrática e evidenciar o impacto das políticas democráticas de gestão escolar.

A experiência da reforma escolar brasileira analisada neste estudo mostra claramente que existem algumas barreiras estruturais profundas para o empoderamento de grupos desfavorecidos no contexto de uma sociedade altamente desigual, sem um sistema de prestação de assistência social eficaz e universal. De fato, a ideia de empoderamento é inerentemente contraditória porque prescreve um processo democrático e igualitário entre participantes desiguais em termos de poder, status social e recursos.

Embora essas dificuldades estruturais existam, há motivos para ser otimista quanto à possibilidade do empoderamento comunitário como antídoto parcial para uma burocracia altamente politizada e pouco responsável. A mudança de um sistema de nomeação baseado no clientelismo para um sistema democrático representa uma grande mudança no sistema educacional do Brasil, pois significa uma redução na influência



que os políticos partidários anteriormente exerciam no dia-a-dia das escolas. Uma vez que os partidos do governo perdem a capacidade de nomeá-los, é menos provável que os dirigentes se adaptem ao seu papel anterior de líderes locais a serviço do partido do governo. As eleições escolares abrem espaço para a inclusão dos interesses e necessidades da comunidade escolar, fragilizando os laços entre diretores e políticos partidários.

No geral, as políticas de gestão escolar democrática provaram ser parcialmente eficazes, dessa forma, dado que o foco principal seria o envolvimento adequado dos pais e da comunidade nas escolas, isso não ocorreu totalmente. Mesmo assim, mostra que tal política é o ponto de partida para a governança democrática. Portanto, espera-se que no futuro com o ajuste da mesma, resultados mais eficientes possam ser obtidos.



REFERÊNCIAS

- BANDUR, A, Os desafios da globalização das reformas da educação pública: evidências baseadas em pesquisas das escolas primárias de Flores, **Revista Global de Ciências Sociais Humanas**, Vol. 11 No. 3, pp. 9-14. 2010.
- BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Coleção Cadernos de Organização e Gestão Curricular. ISBN 972-9380-77-55. Editora Instituto de Inovação Educacional, 1998.
- BECKER, Mirian Mirna et al. Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2016.
- BERGMAN, Abby Barry. Lições para diretores de gerenciamento baseado em sites. **Liderança educacional**, v. 50, n. 1, p. 48-51, 1992.
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. **Constituição Federal**. 1988.
- BRASIL. **Lei nº 4.464**, de 9 de novembro de 1964.
- DE CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. Gestão escolar: da centralização à descentralização. **Cadernos de Pesquisa em Educação**, p. 39-59, 2012.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola**. São Paulo. Papirus Editora. 4º ed. p. 149-160. 2007.
- FANK, Elisane. **Escola em Tempo Integral e a Educação Integral: Algumas reflexões de contexto e de concepção**, 2010.
- FERREIRA, Cristina. Implementação da gestão democrática em instituições escolares: um caminho possível. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE**. 2016.
- FONTANA, Andréia Regina. Gestão escolar democrática: é possível. **Revista de educação, Alto**, 2018.
- GALINA, Irene de Fátima. **Instâncias Colegiadas**. Maringá-PR. 2008.
- GAMAGE, David. School-based management leads to shared responsibility and quality in education. **Curriculum and Teaching**, v. 20, n. 1, p. 61-77, 2005.
- GAMAGE, David. **Desenvolvimento profissional para líderes e gestores de escolas autônomas**. Springer Science & Business Media, 2006.
- GAMAGE, David; ZAJDA, Joseph. Descentralização e gestão baseada na escola: um estudo comparativo de modelos de escolas autônomas. **Educational Practice and Theory**, v. 27, n. 2, p. 35-58, 2005.
- KLENK, Henrique; MATHEUSSI, Elisa Machado; ENS, Romilda Teodora. **A APMF como princípio de gestão democrática e de integração família/escola**. 2006.



LIBANELO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. 5ª edição. São Paulo: Editora Alternativa, 2004, 2013.

LIBANELO, José Carlos. Que destino os educadores darão à pedagogia. **Pedagogia, ciência da educação**, v. 5, p. 107-134, 1996.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

SILVA, Patrícia de Souza. **A relação entre família e escola**. 2014. 41 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2006.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro; RESENDE, Lucia Maria Gonçalves (orgs). **Escola: espaço de projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.