

**UNISALESIANO**

Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*

Curso de Pedagogia

Claudia Regina Ribeiro Almeida

Luciana Erminia Vieira Teixeira

**O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA E A  
GESTÃO PARTICIPATIVA**

LINS – SP

2014

CLAUDIA REGINA RIBEIRO ALMEIDA  
LUCIANA ERMINIA VIEIRA TEIXEIRA

## O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO PARTICIPATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora do  
Centro Universitário Católico Salesiano  
*Auxilium*, curso de Pedagogia, sob a  
orientação do Prof. Me José Médicee  
orientação técnica da Profa Ma. Fátima  
Eliana Frigatto Bozzo

Almeida, Claudia Regina Ribeiro; Teixeira, Luciana Erminia Vieira  
A445p O papel do diretor de escola pública e a Gestão  
Participativa./Claudia Regina Ribeiro Almeida; Luciana Erminia Vieira  
Teixeira. - Lins, 2014  
63p. il. 31cm.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro  
Universitário Católico Salesiano *Auxilium* – UNISALESIANO, Lins –  
SP, para graduação em Pedagogia, 2014.

Orientadores: José Médice; Fátima Eliana Frigatto Bozzo.

1. Diretor Escolar. 2. Competências. 3. Escola Pública. I Título.

CDU 37

Claudia Regina Ribeiro Almeida  
Luciana Erminia Vieira Teixeira

O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO PARTICIPATIVA.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* para obtenção do título de graduação do curso de Pedagogia.

Aprovado em 09 / 12 / 2014

Banca Examinadora:

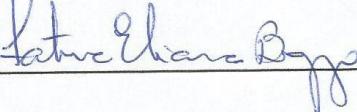
Prof(a) Orientador(a): Me José Médice

Titulação: Mestrado em Odontologia – Área de Concentração: Saúde Pública pela Universidade Sagrado Coração – Bauru.

Assinatura: 

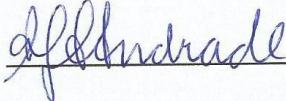
1º Prof(a): Ma. Fátima Eliana FrigattoBozzo

Titulação: Mestre em Odontologia – Saúde coletiva na Universidade do Sagrado Coração – Bauru.

Assinatura: 

2º Prof(a): Ana Olímpia Junqueira Silva de Andrade

Titulação: Especialização em Supervisão Escolar na Faculdade São Luiz – Bauru.

Assinatura: 

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, meus pais Antônio e Nilce, minha filha Nilana e meu esposo Pedro pelo amor, carinho, apoio, incentivo constante, pois não mediram esforços para caminharem comigo nessa trajetória, porque me conhecem profundamente, sabem da importância desta minha conquista. Conquista esta que é muito valiosa e que só foi possível por estarem sempre do meu lado.*

*A vocês, minha gratidão e meu amor eterno.*

*Claudia*

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho de conclusão de curso à mulher mais importante e maravilhosa da minha vida, a minha querida e amada mãe, Ermínia Maria Vieira, que me deixou há exatamente 11 anos e que não teve a oportunidade de presenciar em vida a concretização deste sonho, que também era dela. Mas tenho certeza de que me ajudou, apoiou e torceu de onde ela está, para que eu alcançasse e tivesse sucesso nesta jornada.*

*O sonho de ter uma formação superior, não poderia ser concretizado sem as lembranças e os momentos que passei ao seu lado, entristeço-me por não lhe dar este presente em vida, mas saiba que não teve um dia sequer, que não me dedicasse os meus esforços à senhora. Posso não ter sido a filha que talvez tenha sonhado, mas tenha certeza de que foi e sempre vai ser a melhor mãe que já conheci neste mundo, ainda mais depois que fui mãe, aprendi a admirá-la mais.*

*Obrigada, pelo seu amor.*

*Obrigada, pela sua dedicação.*

*Obrigada, por me educar.*

*Obrigada, por ter feito parte da minha vida.*

*Té amo hoje, amanhã e sempre.*

*Luciana*

## **AGRADECIMENTOS**

*Primeiramente agradeço a DEUS pela nova oportunidade de retornar aos estudos e por iluminar o meu caminho, renovando a cada momento minha força e disposição.*

*Aos meus pais Antônio e Nílce, pela presença marcada por muito carinho e cuidado.*

*À minha filha Nilana, por ser minha maior incentivadora, não me deixando esquecer daminha capacidade e me tranquilizando nas horas de angústias, dizendo que tudo daria certo.*

*Ao meu esposo Pedro, pelo companheirismo e o apoio constante nos momentos em que a tarefa parecia ser grande demais e nas minhas horas de inquietações e ansiedade.*

*Aos meus irmãos, pela grande torcida. E à Vera e ao Roberto pelo incentivo e confiança.*

*As minhas amigas de trabalho Lúcia, Maria, Ivone e Carmem, que sempre me deram força nas horas de cansaço e desânimo e por me auxiliarem em diversos trabalhos.*

*À minha amiga Luciana pela amizade e pelo companheirismo na realização desse trabalho, momentos em que compartilhamos ideias, experiências, aflições e, o mais importante, o grande desejo de fazermos o nosso melhor.*

*As amizades que fiz no curso de pedagogia, pela convivência harmoniosa e pelos risos freqüentes.*

*Aos professores pela dedicação e pelos ensinamentos.*

*Ao professor Médice, pelo apoio, pela dedicação na orientação do nosso trabalho, sempre solícito, tranquilizando-nos nas horas de dúvidas, angústias e por confiar em nossa capacidade.*

*À professora Fátima, pela amizade, por nos conduzir da melhor maneira, para atingirmos o êxito no nosso trabalho e também por ser um exemplo de pessoa e profissional.*

*Obrigada a todos por contribuírem para o meu sucesso.*

*Claudia*

## **AGRADECIMENTOS**

*Primeiramente, agradeço a Deus e Nossa Senhora, por me concederem o dom da vida e permitirem que pudesse estudar e concluir uma faculdade, dando-me força, coragem e conforto nas horas mais difíceis e de desespero.*

*A meu marido Marcelo, pela paciência e dedicação nos momentos de angústia e tristeza, sempre estando ao meu lado e disposto a me ajudar, ficando com nossos filhos (Isabela e Octávio) e dando-me a tranquilidade, para que pudesse somente me dedicar aos estudos. Saiba que isso fez uma diferença muito grande em minha vida e passei a te respeitar e amar ainda mais.*

*À minha irmã Elvira, que me incentivou a prestar o vestibular, me dando a oportunidade de hoje ser uma pedagoga.*

*Ao meu irmão Aparecido Gerson e sua esposa Iracema, que confiaram em o meu sonho, quero que saibam que sou grata do fundo do meu coração e que fazem parte de tudo isso.*

*Às minhas irmãs Cláudia e Edite que sempre estão ao meu lado, nesta jornada chamada vida, amo muito vocês.*

*À minha amiga e companheira de TCC Cláudia, por estar comigo nesta dura caminhada de conclusão, mas, com certeza, saímos dela mais fortalecidas e unidas, você é uma mulher admirável, jamais vou te esquecer.*

*A todas as amigas da faculdade, em especial Neiva, Fernanda Alves, Cristina, Juliana, Lúcia, Marta, Laís e Fernanda Kelly, que, pela amizade, apoio e força nas horas de felicidade e desespero sempre estavam presentes para tudo.*

*Ao meu orientador José Médice, pelo seu carinho, dedicação e paciência e por acreditar no nosso potencial, sempre dando a mim e a*

*Cláudia força para realização de nosso trabalho. Quero que saiba que fez uma grande diferença em minha formação, que é um exemplo de profissional e um grande mestre.*

*A Profª Fátima Bozzo, pela disponibilidade e gentileza em nos conduzir da melhor forma o nosso trabalho e pelo carinho que sempre nos deu, e que é o mesmo que tenho por esta grande mulher, exemplo de força e dedicação ao seu trabalho.*

*Meus sinceros agradecimentos, a todos que participaram direta ou indiretamente para que meu trabalho pudesse ser concluído.*

*Muito obrigada a todos!!!*

*Luciana*

*“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
mas lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos.”*

*(Martin Luther King)*

## **RESUMO**

O presente trabalho mostra o papel do gestor escolar e a gestão participativa, a qual só é possível com a participação coletiva. A pesquisa teve como objetivos constatar a prática da gestão participativa nas escolas públicas com seus gestores; descrever a história da educação no Brasil, da administração escolar e conceitos; identificar as responsabilidades, competências e habilidades do gestor de escola pública e verificar como se trabalha a gestão participativa nas escolas públicas. A pesquisa é importante, para que saiba o que precisa ser feito por ele a fim de que esse tipo de gestão aconteça na sua escola. A metodologia usada durante a pesquisa foi realizada de maneira exploratória, com levantamento bibliográfico e contato direto com gestores de escolas públicas, para saber qual é o perfil necessário para que eles desempenhem seu papel de líder, ressaltando suas responsabilidades, competências e habilidades. Todos os itens são importantes para qualificar um bom diretor escolar. O resultado da pesquisa mostra que os gestores têm um bom entendimento sobre isso, a contar pela participação da equipe, considerando suas propostas positivas e demonstrando boa vontade para que a gestão participativa ocorra da maneira com que foi idealizada. Uma boa administração contribui, para que a escola exerça sua função que é de formar cidadão capaz de viver em sociedade e atuante na transformação da mesma. A conclusão foi a de que esses administradores estão empenhados, para que a gestão participativa aconteça nas escolas, por isso trabalham para conscientizar a comunidade escolar e local da importância de sua participação na administração escolar. Todos os envolvidos no processo educativo devem ser sujeitos ativos nas ações e decisões da escola, pois só assim conseguem enfrentar e solucionar as dificuldades e juntos alcançam o objetivo da escola que é um ensino de qualidade.

Palavras-chaves: Diretor escolar. Competências. Escola Pública.

## **ABSTRACT**

The present work show the role of academic manager and participatory management, which only is possible with the collective participation. The research had as objectives, to establish the practice of participatory management in the public schools with your managers; to describe the history of education in the Brazil, of the academic administration and concepts; to identify the responsibilities, competencies and skills of manager the public school and check as if work the participatory management in public schools. The research is important for that know what need be done of him relative this type of management happen at your school. The methodology used during the research been realized of way exploratory, with survey bibliographic and direct contact with managers of public schools, for to know which is the profile necessary so that they play your role of leader, emphasizing your responsibilities, competencies and skills. All the items are important to qualify a good school director. The result of research show that the managers has a good understanding about it the to count per participation of team, considering your proposals positive and demonstrating good will for what the participatory management happen of way with that was idealized. A good administration contributes, for that the school exert your function that is of the to way citizen able for to live in society and active in the transformation of the same. The conclusion was in that the administrators are committed , for that the participatory management happen in the schools, therefore work for to awareness the school community and local of importance of your participation in the school administration. All the involved in the administrative process must be subject active in the actions and decisions of school, as well manage to face and to solve in the difficulties and together to achieve the objective in the school that is a quality education.

Keywords: Direct school. Competencies. Public School

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Bases da Administração Moderna .....	18
Figura 2: O Processo Administrativo.....	20
Figura 3: Precursors da Educação no Brasil.....	22
Figura 4: Gestão Escolar.....	28
Figura 5: Responsabilidades do diretor.....	31
Figura 6: Resposta nº 1 dos gestores .....	45
Figura 7: Resposta nº 2 dos gestores .....	46
Figura 8: Resposta nº 3 dos gestores .....	46
Figura 9: Resposta nº 4 dos gestores .....	47
Figura 10: Resposta nº 5 dos gestores .....	48
Figura 11: Resposta nº 6 dos gestores .....	49
Figura 12: Resposta nº 7 dos gestores .....	50
Figura 13: Resposta nº 8 dos gestores .....	51
Figura 14: Resposta nº 9 dos gestores .....	51
Figura 15: Resposta nº 10 dos gestores .....	52

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Porque optar pela participação na Gestão Escolar.....	39
Quadro 2: Ações especiais para criar um ambiente de participação.....	40
Quadro 3: Características da Gestão Participativa.....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I – ADMINISTRAÇÃO EM GERAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Conceitos de Administração.....	19
1.2 História da Educação no Brasil.....	21
1.3 Administração Escolar .....	25
<b>CAPÍTULO II – PERFIL DO GESTOR E A GESTÃO PARTICIPATIVA.....</b>	<b>28</b>
<b>2 CONCEITO DO GESTOR ESCOLAR .....</b>	<b>28</b>
2.1 Responsabilidades do Gestor.....	30
2.2 Competências e Habilidades do Gestor.....	33
2.3 Gestão Participativa.....	38
<b>CAPÍTULO III – A PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Questionário aos Gestores Públicos Estaduais e Municipais.....	44
<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>59</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tratou do papel do Gestor Escolar e a Gestão Participativa, ressaltando que a Gestão Participativa não ocorre com o trabalho de uma única pessoa, mas sim de uma equipe.

Inicialmente, as pesquisas detectaram problemas sobre o que precisa ser feito pelo gestor, para que a gestão participativa aconteça na sua escola. E, a partir desses problemas, foi elaborada a hipótese de que o objetivo principal de todas as escolas é a qualidade de ensino e o gestor trabalha para que isso aconteça em seu ambiente.

O gestor escolar tem a importante função de promover o trabalho coletivo, a partir da participação integral de todos os envolvidos da comunidade escolar, para que, juntos, alcancem os objetivos educacionais, por isso se faz necessário que este profissional esteja preparado para exercer um papel tão relevante na melhoria da qualidade educacional.

No desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um estudo descritivo com revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo com a intenção de atingir os objetivos de constatar a prática da gestão participativa nas escolas públicas com seus gestores; conhecer a história da educação no Brasil; da administração escolar e conceitos; identificar as responsabilidades, competências e as habilidades do gestor da escola pública e verificar como esses administradores trabalham a gestão participativa nas escolas públicas.

O estudo bibliográfico foi feito com pesquisa em livros e artigos. Em seguida, foi feito um levantamento para se obterem informações a partir de perguntas realizadas em escolas públicas de educação infantil, ensino fundamental e médio, na cidade de Lins/SP. O questionário foi realizado com dez gestores, sendo cinco de escolas municipais e cinco de escolas estaduais. A pesquisa de campo foi realizada com dez questões, que foram respondidas nos meses de setembro e outubro de 2014.

O trabalho apresenta três capítulos:

O Capítulo I - “A Administração em Geral” - descreve a história da administração em seu processo de evolução, a luta de seus precursores para divulgá-la como algo fundamental em todas as organizações e seu conceito como

ação. Aborda a história da educação no Brasil e suas transformações, e também trata da administração escolar como esforço de um grupo.

O Capítulo II -“Perfil do Gestor e a Gestão Participativa” - expõe o conceito do gestor escolar e mostra suas responsabilidades, assim como suas competências e habilidades essenciais para o êxito do trabalho. Aborda ainda a gestão participativa como um novo conceito de organização educacional.

O Capítulo III - “A Pesquisa de Campo” - apresenta a metodologia e os métodos que foram utilizados na realização das pesquisas para desenvolver o trabalho. Mostra a análise qualitativa dos dados que foram coletados durante a pesquisa de campo a partir dos questionários respondidos pelos gestores.

Finalmente, o trabalho apresenta a proposta de intervenção e a conclusão.

## CAPÍTULO I

### ADMINISTRAÇÃO EM GERAL

#### 1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

A história da Administração teve inicio na Suméria, com o intuito de encontrar melhores maneiras para resolverem os problemas práticos e assim exercendo a arte de ensinar. (MAXIMIANO, 2000)

Durante a evolução da administração, destacaram-se duas instituições: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. Evolução esta que se espalhou por todo mundo, exercendo grande influência nos comportamentos das pessoas. (MAXIMIANO, 2000)

A revolução industrial fez com que as empresas crescessem e tornassem mais complexas, iniciando-se assim, uma luta dos administradores por maior crescimento, produzindo o aumento avassalador na qualidade e na quantidade da produção. (MAXIMIANO, 2000)

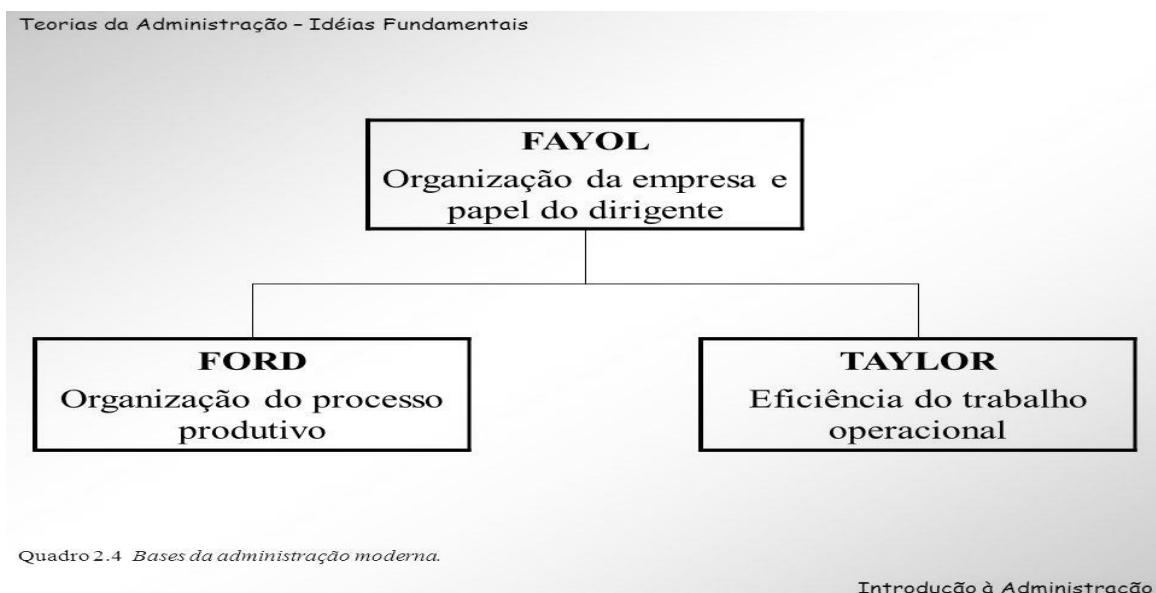
A moderna administração surgiu como solução diante dos problemas provocados pela revolução industrial que, com o crescimento rápido e desorganizado das empresas, tornou-se necessária uma administração científica que substituisse o improviso e o caráter empírico. E da mesma forma, diante a necessidade de maior produtividade e eficácia, para enfrentarem a competição e concorrência no mercado. Uma das dificuldades era conscientizar os homens de que já praticavam a arte de administrar, sendo necessário somente aperfeiçoá-la.

A partir do inicio do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo. Eram pesquisadores estudosos, Como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henri Fayol; cientistas, como Max Weber. Essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração. (MAXIMIANO, 2000, p.55)

Taylor (MAXIMIANO, 2000) liderou a administração científica responsável pela transformação do debate sobre a eficiência em um conjunto de técnicas e princípios criados com a intenção de aumentar a eficiência do trabalhador, racionalizando seu trabalho.

Foram extremamente relevantes as contribuições que Taylor deixou na história das teorias e na prática da administração. Ele defendia as propostas: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração.

Figura 1 – Bases da Administração Moderna.



Fonte: Maximiano, 2000, p.62.

As técnicas da eficiência eram entendidas por Taylor como maneiras de promoverem na prática os princípios da administração científica, nas quais os trabalhadores deveriam encarar suas tarefas e suas responsabilidades diante da equipe e da empresa.

Ford (MAXIMIANO, 2000) instituiu o padrão de organização de processos produtivos, criando a linha de montagem móvel a partir da fabricação de automóveis, por meio da divisão do trabalho e da fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis.

E foi a partir da necessidade de solucionar problemas de qualidade, controlar os estoques e administrar os trabalhadores diante da fabricação eficiente de grandes quantidades de produtos, que foi difundida as técnicas da administração científica.

A contribuição de Fayol (MAXIMIANO, 2000) é uma das mais relevantes no desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno, apresentando uma relação de quatorze princípios básicos para que haja uma administração eficaz.

Para Fayol (MAXIMIANO, 2000), a administração é uma atividade habitual em qualquer relação humana, que exige cinco funções como: planejar, comandar,

organizar, controlar e coordenar. Também reconhecia que a administração deveria ser entendida como uma atividade separada das demais da empresa.

Dessa maneira Fayol (MAXIMIANO, 2000) contribuiu para tornar mais claro o papel dos executivos e afirmava que o gerente é o responsável no combate dos números excessivos de regulamentos, papéis e da burocracia. Também considerava que em uma empresa já organizada, seus colaboradores precisam que alguém lhe dê as ordens sobre suas tarefas, e suas ações têm a necessidade de serem coordenadas e controladas por uma gerência.

Weber (MAXIMIANO, 2000) não teve a intenção de definir as organizações, nem fixar modelo administrativo, para que elas seguissem e tinha como tipo ideal a abstração descritiva. Também descreveu as organizações burocráticas como máquinas impessoais, que funcionam diante de regras racionais e que dependem de coerência e não dos interesses das pessoas, também, que uma organização não deveria obedecer somente a um indivíduo, mas sim seguir regulamentos e regras e desta maneira obterem eficiência e sucesso.

Nas propostas de Taylor, Fayol, Ford e Weber (MAXIMIANO, 2000), a ideia básica é o desempenho dos processos e dos recursos de uma atividade ou de uma empresa toda, tornando-se claro que as pessoas deveriam ser consideradas como peças relevantes do processo de administrar organizações e respeitadas em sua totalidade.

Desta maneira, quando as pessoas são consideradas como pessoas e, como fator essencial no processo administrativo, adota-se o enfoque comportamental.

É de extrema relevância conhecer a história da administração e da luta de seus precursores, para que ela fosse reconhecida por todos e entendida como algo fundamental para qualquer tipo de organização, seja no cotidiano das pessoas, das associações ou das entidades.

## 1.1 Conceitos de Administração

A administração pode ser entendida como área do conhecimento responsável por estudar e representar as organizações em geral e cuida do planejamento, da estrutura organizacional, da direção, controlando todas as atividades distintas pela divisão de trabalho que existam no interior de uma organização. (MAXIMIANO, 2000).

A administração é fundamental para existência e êxito de qualquer tipo de organização sendo ela lucrativa ou não. Todas as pessoas têm sua vida dentro de uma organização, que deve ser bem administrada, para que haja sucesso em seu desenvolvimento.

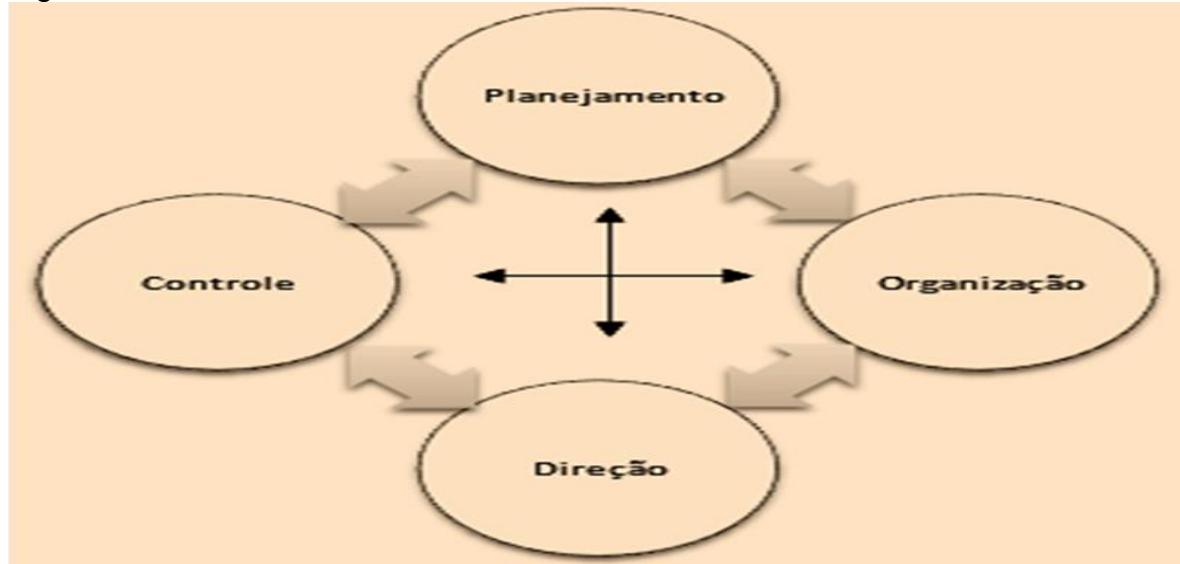
Portanto o objetivo da administração é a atividade organizacional. Com ela, as organizações tornam-se capazes de empregar de maneira correta os seus recursos e de alcançar seus objetivos.

A administração também é entendida como ação, um processo pelo qual se tomam decisões e realizam ações relacionando-se com quatro principais processos interligados: planejamento, organização, execução e controle.

Processos administrativos referem-se às funções administrativas ou funções gerenciais. (MAXIMIANO, 2000).

A coordenação, direção, comunicação e participação são funções importantes que auxiliam os processos principais.

Figura 2 – O Processo Administrativo



Fonte: Maximiano, 2000, p.27.

Para os modernos teóricos da administração, a sociedade se apresenta como enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações chamadas administrativas. (PARO, 2006, p.23).

O papel do gerente ou administrador dentro de uma organização é de solucionar problemas, planejar as estratégias necessárias para que se alcance o

sucesso, sendo que seu desempenho depende de suas competências e habilidades que poderão ser adquiridas ou aprimoradas, através do estudo ou da experiência. (MAXIMIANO, 2000).

A administração não acontece diante do trabalho individual, mas somente com o esforço humano coletivo, através dos quais todos executam seu trabalho da melhor maneira possível, objetivando o melhor resultado para toda a equipe.

A administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exercito, nos hospitais, na igreja, etc, o homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais. (CHIAVENATO, apud PARO, 2006, p.33).

Administração não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que os trabalhos sejam realizados da melhor forma, com eficácia e eficiência.

No dia-a-dia, as pessoas tomam decisões administrativas, quando definem e procuram realizar todos os seus objetivos pessoais, administrando as escalas de utilização de recursos disponíveis.

A administração é uma prática antiga, mas é considerada como uma disciplina nova, considerando-a como corpo organizado de conhecimentos de muita importância para o desempenho do exercício de todos os tipos de organizações.

Desde que existem as organizações, os administradores vem criando um acervo de conhecimentos que aumentam e se refinam, de geração e geração. O administrador atual dispõe de um considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações foram criadas. (MAXIMIANO, 2007, p.10).

As organizações são de extrema importância para sociedade moderna, podendo influenciar de maneira positiva ou negativa na qualidade de vida das pessoas, por isso a necessidade das mesmas serem bem administradas por administradores competentes.

## 1.2 História da Educação no Brasil

A partir das relações que estabelecem entre si, os homens criam padrões de comportamento, instituições e saberes, cujo aperfeiçoamento é feito pelas gerações sucessivas, o que lhes permite assimilar e modificar os modelos valorizados em uma determinada cultura. É a educação, portanto, que mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua

sobrevivência. Por isso dizemos que a educação é uma instância mediadora que torna possível a reciprocidade entre individuo. (ARANHA, 1996, p.15).

Figura 3 – Precursors da Educação no Brasil



Fonte: <http://historiadaeducacaoufjf.blogspot.com.br/2014>

Em 1549, chega ao Brasil o primeiro Governador Geral Tomé de Souza, acompanhado por inúmeros jesuítas, iniciando o processo de criação de escolas elementares secundárias, seminários e missões que, por duzentos e dez anos, os Jesuítas da Companhia de Jesus foram responsáveis pelo ensino no Brasil. (ARANHA, 1996).

Os jesuítas catequizavam os índios, promoviam a educação dos filhos dos colonos, a formação de novos sacerdotes e controlavam a fé e a moral dos habitantes da nova terra, que estava de acordo com o projeto colonizador.

Na educação do Brasil do século XVII, permanece o monopólio jesuítico, que mantém uma escola conservadora, indiferente à revolução intelectual.

A partir do século XVIII, começa a crescer antipatia contra a Companhia de Jesus, e a Metrópole portuguesa procurava adaptar-se à nova época, adotando medidas de caráter reformista em relação à economia, à política e à educação, culminando assim a expulsão dos jesuítas em 1759, pelo Marquês de Pombal. (ARANHA, 1996).

Na era pombalina, houve o retrocesso de todo o sistema educacional brasileiro por falta de reconstrução do ensino e somente a partir de 1772, é

implantado o ensino público oficial, em que a coroa é responsável pela nomeação dos professores e estabelecem planos de inspeção e estudo. (ARANHA, 1996).

A educação precária, e sem rumo, faz com que persista o panorama do analfabetismo no Brasil, que é totalmente agrário, onde o trabalho manual é somente função dos escravos possibilitando a formação de uma classe de elite intelectual cujo saber abstrato e universal tende-se para a burocracia, o bacharelismo e aos empregos liberais, aumentando, portanto o fosso entre os inúmeros analfabetos e os letrados.

Com a urbanização acelerada decorrente do capitalismo industrial no século XIX, aumenta a expectativa em relação à educação diante a complexidade do trabalho, exigindo uma mão de obra mais qualificada e assim concretizando, a partir da intervenção do Estado, fixar uma escola elementar universal, leiga, gratuita e obrigatória. (ARANHA, 1996).

Ainda no século XIX, no Brasil, não existia uma pedagogia brasileira. Entretanto alguns intelectuais, sob as influências das idéias européias, intencionam dar novos rumos à educação, como projetos de leis e criação de escolas, mas que não sendo de modo regular, não conseguem atingir resultados satisfatórios.

Nessa época, não existia uma política de educação planejada e sistemática, e a tentativa de superar o ensino de caráter literário e humanístico não é alcançado. O golpe de misericórdia, que causou prejuízos à educação brasileira, vem do Ato Adicional de 1834, uma emenda à Constituição que descentraliza o ensino, dando à Coroa a função de promoção e regulamentação do ensino superior, ao passo que as províncias são encaminhadas à escola elementar e secundária, fazendo com que a educação da elite seja responsabilidade do poder central e a educação do povo entregue às províncias. (ARANHA, 1996).

É no final do século XIX e no inicio do século XX, que se delineia de forma definitiva o movimento escolanovista, que apresenta como principais características: educação integral (intelectual, moral, física); educação ativa; educação prática, na qual eram obrigatórios os trabalhos manuais; exercício de autonomia; vida no campo; internato; co-educação e ensino individualizado, que exigem métodos ativos, que destaquem os processos dos conhecimentos mais que o produto. (ARANHA, 1996).

A Associação Brasileira de Educação foi fundada, em 1924, e os educadores da escola nova apresentam o pensamento liberal e democrático, o qual defendia a

escola pública para todos, com objetivo de alcançar uma sociedade igualitária e sem privilégios. (ARANHA, 1996).

Em 1932, é publicado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, liderado por Fernando de Azevedo e assinado por vinte e seis educadores. Esse documento defendia a educação obrigatória, pública gratuita e leiga, sendo uma dever do Estado e introduzida em um programa de âmbito nacional. Também criticava o sistema dual, o qual destinava uma escola para os pobres e outra para os ricos, exigindo uma escola básica única. (ARANHA, 1996)

O construtivismo ficou conhecido no Brasil, por intermédio das obras de Jean Piaget (ARANHA, 1996), influenciando a pedagogia do século XX, principalmente com a psicologia genética, que pesquisa o desenvolvimento da criança, desde o momento que nasce até sua adolescência. (ARANHA, 1996).

Segundo Piaget, esse processo dinâmico supõe uma estrutura concebida como uma totalidade em equilíbrio. À medida que a influência do meio altera esse equilíbrio, a inteligência, que exerce função adaptativa por excelência, restabelece a auto-regulação. (apud ARANHA, 1996, p.184).

E, a partir dos anos 80, a obra do construtivista Vygotsky (ARANHA, 1996) passa a ser conhecida no Brasil, chamando a atenção para a definição de zona de desenvolvimento proximal.

Segundo Vygotsky, para atingir o nível superior da reflexão, do conhecimento abstrato do mundo, o homem começa com as interações sociais cotidianas, desde as atividades práticas da criança até alcançar a formulação dos conceitos. Portanto a relação entre o sujeito que conhece o mundo conhecido não é direta, mas se faz por mediação dos sistemas simbólicos. (apud ARANHA, 1996, p.186).

Paulo Freire (ARANHA, 1996) é considerado um dos maiores pedagogos da atualidade, no Brasil e no mundo, e é indispensável sua contribuição para a educação popular e se fundamenta em uma teoria libertadora, que se preocupa com a oposição social e com seus privilégios. Considera que a alfabetização de adultos, para não ser mecânica e memorizada, algo deve ser feito, para que eles se conscientizem e assim se alfabetizem. Defende a autogestão pedagógica, na qual o professor é um animador do processo, evitando o autoritarismo e que a pedagogia seja um trabalho em rumo à democratização do ensino.

No fim da década de 70, alguns pedagogos e filósofos começam a rever a educação brasileira, que resultou na pedagogia histórico-crítica, na tentativa de

mudar o quadro de desordem que transforma uma escola que exclui, com altos índices de analfabetismo, repetência, evasão e, portanto, de seletividade. (ARANHA, 1996).

A pedagogia histórico-crítica considera que a atividade nuclear da escola é a transmissão dos instrumentos, que possibilita aos alunos a apropriação do saber realizado socialmente, e que a escola deve fazer a mediação entre o aluno e a realidade, ocupando-se com a aquisição de conteúdos, formação de habilidades, convicções e hábitos.

Diante dos problemas da educação fundamental no Brasil, agravados pela repetência, formação precária e a evasão, estudiosos elaboraram os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), concentrando-se na qualidade do ensino e da aprendizagem, de modo que todos usufruam de conjunto de conhecimentos socialmente elaborados, reconhecidos e indispensáveis para o exercício da cidadania. (ARANHA, 1996).

Na educação, ainda persiste uma grande defasagem entre o Brasil e países desenvolvidos, porque a população, até agora, não recebeu um ensino fundamental de qualidade. E, para implantar uma escola pública, universal, gratuita, democrática e de qualidade, é necessário que se atue de uma forma intencional e coerente e também que haja a participação efetiva dos grupos da sociedade nas discussões dos problemas. (ARANHA, 1996).

Desta forma como se vive em uma sociedade informatizada, a escola deverá sofrer transformações, a fim de estar atenta ao acesso, seleção e controle dos novos recursos da comunicação. Para alcançar uma educação de qualidade deve-se deixar de ser espectador, sendo necessário colocar nas mãos no desafio de construir o novo.

### 1.3 Administração Escolar

A Administração Escolar não é realizada pelo esforço de uma única pessoa, mas sim com o esforço de um grupo, em que a ultima palavra deve ser dada pelo diretor que no topo dessa hierarquia, é aceito como o representante da lei e da ordem, sendo responsável pelo controle e supervisão das atividades desenvolvidas em uma escola. (PARO, 2006).

Na Administração Escolar, existem normas para que seja estabelecido um padrão, a partir do qual é garantido o controle e a hierarquia das ações no interior de uma unidade escolar.

A escola é uma instituição prestadora de serviços que atende o elemento humano, tendo como matéria prima o aluno que, além de ser o beneficiário dos serviços prestados por ela, é também participante da sua elaboração.

Nas demais organizações, o objeto de elaboração constitui a matéria-prima que sofrerá um processo de transformação, a fim de se tornar produto elaborado e, assim, possa ser oferecido ao mercado consumidor como um ‘bem’. No caso das organizações não utilitárias, isto é, que prestam serviços, a matéria-prima assume características peculiares, uma vez que se opera sempre sobre elementos humanos. É o caso da escola cuja matéria-prima, o aluno, assume características específicas e variadas exigindo tratamento especial, adequado às suas condições próprias. (ALONSO apud PARO, 2006, p. 126).

Para que uma Administração Escolar promova a racionalização no interior da escola, deve iniciar logo por examinar a própria especificidade do processo de trabalho existente na instituição. E o trabalho da natureza do processo de produção escolar deve começar por estabelecer com precisão a própria posição da escola no contexto global da sociedade. (PARO, 2006).

A Administração Escolar realmente comprometida com a transformação social tem a necessidade de estar constantemente buscando os objetivos, para atenderem os interesses da classe trabalhadora, através dos pais e alunos que compõem a comunidade a qual ela serve, e a exposição clara dos objetivos é uma condição, importante para que a escola caminhe para uma racionalidade social. E necessário que haja preocupação com os interesses da comunidade, devendo, a administração, conhecê-los o mais rigorosamente possível, surgindo assim a necessidade de produzir mecanismos que possibilitem a expressão e a participação dos membros da comunidade na escola e comprehenda melhor os interesses manifestados pela classe trabalhadora, para que seja levada em conta sua ação educativa.

Os interesses pessoais refletem a atitude dos indivíduos em relação a suas condições concretas de existência. Mas, na medida em que os indivíduos ocupam a mesma posição em relação aos meios de produção, e são, por conseguinte, membros de uma mesma classe social, têm também interesses comuns, de classe, que não são uma soma de seus interesses pessoais, mas exprimem a atitude de um grupo social acima dos interesses estritamente pessoais, em relação a sua existência de classe. (SANCHEZ VÁZQUEZ, apud PARO 2006, p. 154).

Uma Administração Escolar estruturada em bases democráticas, apoiada na participação da comunidade, conseguirá uma adesão maior dos pais dos alunos, que terão um contato mais próximo com os problemas educacionais de seus filhos. (PARO, 2006).

Para que aconteça uma administração verdadeiramente democrática, é necessário que todos envolvidos, de maneira direta ou indireta, no processo escolar estejam conscientes da importância de sua participação, nas decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola, a fim de promover uma racionalidade interna e externa da escola.

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É através dela que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem efetivamente de tomada de decisões, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativos de todos. É necessário, entretanto, que essa representação autêntica e que estejam sempre funcionando adequadamente os mecanismos mais eficientes de expressão das idéias e de intercâmbio de informações. (PARO, 2006, p.162).

Atualmente, é quase total a ausência de participação das comunidades nas questões da escola, principalmente das classes sociais mais pobres, que se tornam mais distantes das orientações sobre o desempenho escolar de seus filhos.

Para que aconteça essa participação da comunidade, é necessário que a escola crie condições concretas, favorecendo o exercício efetivo da participação, desenvolvendo um clima amigável propiciando a prática de relações humanas sinceras e solidárias no interior da instituição escolar e que, finalmente, proporcione às classes trabalhadoras melhores condições de vida.

## CAPÍTULO II

### PERFIL DO GESTOR E A GESTÃO PARTICIPATIVA

#### **2 CONCEITO DO GESTOR ESCOLAR**

O gestor é mantido pelo Estado via cobrança de impostos, pois é um servidor público, prestador de serviços ao povo, estando sob a orientação constitucional e estatutária das leis nº 10.261/68 nº 444/85.

O diretor, como pessoa que exerce o papel de líder dentro da escola, tem que desenvolver e administrar determinadas atividades, coordenando sua equipe para que juntos tenham êxito em suas ações e alcancem os objetivos da instituição.

Figura 4 – Gestão escolar



Fonte: [http://www.jornaldacidadeonline.com.br/leitura\\_artigo.aspx?art=5168/2014](http://www.jornaldacidadeonline.com.br/leitura_artigo.aspx?art=5168/2014)

A função do diretor é muito complexa, abrangendo os aspectos de autoridade escolar: o de educador e o de administrador. (DIAS, apud, MENESES, 1998).

Como autoridade escolar, o diretor é o responsável por tudo o que acontece na escola, sendo seu representante legal e a pessoa que personifica a instituição.

O diretor como educador, deve conhecer a atividade técnica executada pela equipe que esta sob o seu comando e também participar das atividades-fim de sua instituição.

A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrário, acha-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e atos.

Quando desempenha sua função, ou decide alguma coisa, o diretor é antes de tudo um educador, preocupado com o bem-estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência. (DIAS, apud, MENESES, 1998, p. 274).

Como administrador, o diretor deve assumir a liderança, assegurando a conquista dos objetivos da escola, planejando, organizando o trabalho, coordenando os esforços e avaliando os resultados.

“Quando o diretor é dedicado e capaz, ele encontra sempre meios para remediar as eventuais deficiências de sua escola”. (DIAS apud, MENESES, 1998, p.275)

Segundo Dias (apud, MENESES, 1998) existem três estilos de diretor: o diretor autocrático, democrático e *laissez-faire*. O diretor autocrático é aquele que se coloca no centro das decisões, impondo seus pontos de vistas, preferindo errar sozinho, a aceitar com o auxílio de outras pessoas.

O democrático é o diretor que é ciente de sua responsabilidade pela escola, mas da oportunidade de expressão para a equipe, valorizando a participação de todos na tomada de decisões. (DIAS, apud, MENESES, 1998)

O diretor *laissez-faire* é aquele que deixa o grupo à vontade, para decidir por sua própria conta os assuntos de seu interesse. (DIAS, apud, MENESES, 1998)

Em geral, não é necessário que o líder escreva um tratado ou faça longos discursos sobre o tipo de liderança que adota. Sua maneira de agir fala mais alto do que demoradas explicações. A técnica de liderança democrática, principalmente, revela-se pela teoria da ação. Palavra, apenas, não são convincentes. (SPERB, 1976, p. 38).

A função do diretor deve ser desempenhada por um pedagogo com habilitação em administração escolar, com conhecimento profundo em administração e no campo pedagógico.

A direção é um dos fatores mais importantes para a normalidade dos trabalhos e consecução dos objetivos da escola. O diretor cumpre sua medida em que orienta, estimula e facilita o desempenho de professores, funcionários e alunos.

A administração, porém, não é privilégio de uma pessoa, mas função que se reparte entre todos os participantes do empreendimento, sob liderança do diretor.

Só o esforço conjunto e harmônico pode levar a escola a alcançar seus objetivos. (BREJON, 1986, p.211).

Considerando a complexidade e a importância da tarefa do diretor, o mesmo deve ser qualificado e também um profissional digno da confiança de toda a comunidade.

## 2.1 Responsabilidades do Gestor

O gestor possui direito e deveres e, como servidor, ele deve atender alunos, pais, professores e servidores de apoio da escola e os demais órgãos superiores, associações auxiliares da escola, do bairro, das igrejas, do município e o entorno escolar.

Sendo o diretor responsável legal da escola, tem papel imprescindível na elaboração do regimento escolar, garantindo o funcionamento da instituição, tanto nos aspectos administrativos e pedagógicos.

Há pelo menos duas razões fundamentais para que a posição do diretor de escola não seja meramente a de administrador, mas a de líder: a natureza peculiar da atividade escolar, que exige um tratamento mais refinado que o que pode ser observado em outros ambientes de trabalho, e as atribuições do diretor, que incluem outros aspectos além do simples administrador. (DIAS, apud, MENESES, 1998, p. 276).

Diante das suas responsabilidades, o diretor deve executar seu trabalho objetivando os melhores resultados para toda a comunidade escolar e assim alcançar os objetivos da instituição.

Deve cumprir e conhecer bem a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (Lei Federal nº9394/96); as Constituições Federal e Estadual; o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº 8069/90) em seus artigos 17, 18, 53, 54, 55, 56, 57,58 e 59; a Lei Orgânica do Município em que estiver trabalhando ou atuando; os Conselhos: Nacionais, Estadual e Municipal de Educação; o Regimento Escolar; a Proposta Político-Pedagógica da escola em que estiver em exercício; o Regimento Interno e Consolidação das Leis Trabalhista (Escolas Particulares).

E, nas Escolas Públicas, o gestor deve cumprir as normas do Estatuto do Magistério; o Estatuto do Funcionário Público e as Normas Internas das Secretarias Estaduais ou Municipais da Educação.

Segundo Sperb (1976), em consequência da formação de um conteúdo mais amplo da administração escolar, o diretor tem inúmeras responsabilidades que, para serem realizadas com sucesso, o mesmo deve possuir qualidades pessoais como distintas do administrador.

Figura 5 – Responsabilidades do diretor



Fonte: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/responsabilidades-diretor-755886.shtml>

De acordo com Sperb (1976), são responsabilidades do diretor:

- Supervisionar as atividades escolares, estimulando sempre a quem orienta, solidarizando-os em um esforço comum destinado a alcançar os objetivos da escola. (SPERB, 1976)
- Representar oficialmente a instituição escolar, contratar as pessoas que integram o corpo docente e administrativo da escola e aplicar penalidades disciplinares, de acordo com a legislação em vigor, segundo as disposições do Regimento Escolar (SPERB, 1976)
- Zelar pela conservação do patrimônio escolar, planejando com os professores as atividades das classes em relação com o programa do ensino primário.
- Inspecionar as atividades administrativas, encaminhando, assim, as medidas necessárias para o atendimento, quando solicitado pela comunidade. (SPERB, 1976)
- Trabalhar em favor do bom relacionamento humano entre os membros da escola, dos lares e da comunidade em comum e designar os docentes para as séries que julgar mais conveniente. (SPERB, 1976)

Segundo Perrenoud (2000), o diretor tem as seguintes responsabilidades:

- Organizar e dirigir situações de aprendizagem envolvendo professores e alunos em projetos de conhecimento, em atividades de pesquisas. (PERRENOUD, 2000)

- Promover ambiente favorável e contribuir pessoalmente, para que se verifique aperfeiçoamento constante do currículo escolar. (PERRENOUD, 2000)
- Merecer a confiança e a colaboração do corpo docente e dos demais funcionários, incentivando o trabalho em equipe, dirigindo o grupo e conduzindo reuniões. (PERRENOUD, 2000)
- Merecer o respeito e a confiança de todos os alunos, assim como o respeito e a colaboração da comunidade. (PERRENOUD, 2000)
- Delegar responsabilidade e autoridade, participar de todos os assuntos que sejam do interesse da comunidade. (PERRENOUD, 2000)
- Tomar decisões e elaborar regras de trabalho, fornecendo informações a autoridades superiores, colaborar com as mesmas e executar o que foi decidido realizar. (PERRENOUD, 2000)

O diretor deve formar e renovar sempre a sua equipe pedagógica, enfrentando e analisando em conjunto situações complexas, como as práticas e problemas profissionais, bem como administrar as crises e os conflitos interpessoais. (PERRENOUD, 2000)

Incentivar a participação ativa de todos, promovendo a participação na administração escolar, como na elaboração de um projeto da instituição, na administração de recursos da escola, coordenar, dirigir a escola com todos os seus parceiros. Organizar e fazer evoluir, no âmbito escola, a participação de todos. (PERRENOUD, 2000)

Também é de responsabilidade do diretor informar e envolver os pais, fazendo com que eles participem de reuniões e, dessa maneira, obterem informações e debates de determinados assuntos, realizar entrevistas para conhecê-los melhor e envolvendo-os gradualmente na construção dos conhecimentos de seus filhos. Deve utilizar novas tecnologias, aprimorando e facilitando o seu trabalho. (PERRENOUD, 2000).

O gestor deve administrar sua própria formação contínua, mantendo-se atualizado, buscando sempre novos conhecimentos e práticas. (PERRENOUD, 2000)

O diretor deve enfrentar os deveres e os dilemas éticos da sua profissão, prevenindo a violência na escola e também fora dela. Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, sociais e étnicas e participar da criação de regras

comuns de vida referentes à disciplina na escola, às sansões e a apreciação de conduta. (PERRENOUD, 2000)

É de responsabilidade do gestor analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em aula. Desenvolver o senso de responsabilidade, o sentimento de justiça e a solidariedade. (PERRENOUD, 2000)

Como representante do poder público na unidade escolar, deve programar com a equipe, as políticas educacionais. Também deve atuar com técnicas, para que a escola cumpra sua missão e introduzir as inovações necessárias baseadas na legislação. Inovações essas com base nas modernas teorias, tais como: liderança, decisões, participação, iniciativa e criatividade. (PERRENOUD, 2000)

Cabe ao diretor buscar constantemente a satisfação do todo, trabalhar com a realidade do aluno e da comunidade e que através de seu bom trabalho, convença a todos de que a educação, quando é bem administrada, leva à qualidade e à igualdade do ensino e que a educação é investimento que garante um futuro melhor. (PERRENOUD, 2000)

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. (LUCK, 2012, p.20).

## 2.2 Competências e Habilidades do Gestor

Atualmente, é exigida do trabalhador uma grande adaptabilidade e capacidade de iniciativa em favor do emprego de tecnologia complexa, que muda constantemente.

O termo competência começa a ser mais largamente empregado, a partir da década de 1970, pelos formadores de adultos com o intuito de diferenciar os resultados dos programas de formação de adultos do “tipo e graus de qualificação” dos cursos profissionalizantes escolares e do “nível escolar” dos cursos escolares gerais. (GOMES, 2003, p. 23).

As pessoas devem possuir a capacidade criativa de adequar a situações diferentes das de costume, competência que nem todas as pessoas possuem, ou seja, um saber ligado à necessidade de ação.

Ser competente, na década de 1980, era a pessoa que possuía o conhecimento e a capacidade de colocá-lo em prática, isto é, o saber e o saber

fazer. E, na década de 1990, competência humana passa a ser um termo usado em várias áreas como a sociologia do trabalho, departamentos das relações humanas das empresas, pedagogia e psicologia. (GOMES, 2003).

A partir do século XXI, a escola começa a centralizar seus esforços na aprendizagem cooperativa e passa a ter a missão de criar situações de aprendizagem e não ensinar. (GOMES, 2003).

O diretor é responsável pelos processos de mudanças, a partir de uma prática reflexiva como condição de mudança, descrevendo assim as competências de um educador dirigente.

No sistema de ensino público de São Paulo, na Educação Básica, são competências de um diretor:

Segundo A Resolução nº 52/2013 de 14 de agosto de 2013, dispõe sobre as competências do diretor:

- a) Compreender as políticas educacionais da Secretaria de Estado da Educação, no contexto social de desenvolvimento do Estado de São Paulo, em áreas como gestão escolar, desenvolvimento curricular, avaliação do desempenho dos alunos e formação continuada de profissionais, para identificar o papel das diferentes instâncias educacionais na definição e implementação de políticas educacionais dos governos federal, estadual e municipal, dos conselhos nacional, estadual e municipal de educação.
- b) Compreender o papel do Diretor de Escola na estrutura da SEE/SP.
- c) Conhecer princípios e métodos para a promoção da gestão democrática e participativa; para exercer a gestão de tempos, espaços, pessoas, recursos e de investigação, em atendimento e demandas e a resolução de problemas pedagógicos e administrativos.
- d) Conhecer os componentes da organização do ensino e da legislação que estabelecem diretrizes para ações de formação continuada de melhoria do desempenho da escola, de seus profissionais e alunos.
- e) Compreender a importância da construção coletiva da proposta pedagógica da escola, com base na gestão participativa e democrática. (SÃO PAULO, 2013, p. 2 - 4)

Conforme a Resolução SE nº 52/2013, (SÃO PAULO, 2013) em relação às habilidades, o diretor deve atuar, focalizando a obtenção de finalidades e objetivos educacionais planejados nas políticas públicas e na proposta pedagógica da escola e organizar relações entre elas, bem como as implicações decorrentes desse processo.

Deve dirigir-se pelas diretrizes pedagógicas e institucionais, considerando a realidade do ensino público estadual paulista, utilizando diversas estratégias, ações e procedimentos em nível regional e local.

Compete a ele ter como referencial o contexto social e cultural do país, do estado, do município e da comunidade para formar ações de gestão, reconhecendo-

se como integrante do sistema de ensino, atuando como responsável direto pela organização didático-pedagógica da instituição escolar, em articulação com a comunidade externa e interna, e demais instâncias deste sistema. E, reconhecendo-se como quem articula os programas, projetos e planos de ação ligados à realidade da escola, promova uma organização didático pedagógica da escola em harmonia com a função social que ela possui. (SÃO PAULO, 2013)

Cabe ao gestor a identificação dos princípios de gestão democrática e participativa, orientando, fazendo uso de processos e práticas adequados ao princípio de gestão democrática de ensino público, atento aos princípios de liderança, mediação e gestão de conflitos e também fazendo uso de indicadores sociais e educacionais na descrição, análise e explicação da realidade e na proposição de ações para modificá-las. (SÃO PAULO, 2013)

São habilidades do diretor: coordenar ações e atividades de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e as avaliações da instituição escolar, sistematizando os processos educativos, investigando, analisando e fazendo a reflexão a respeito das práticas de gestão e docentes da escola, e também identificando métodos e técnicas da avaliação dos trabalhos das equipes, funcionários, professores e pessoal administrativo. (SÃO PAULO, 2013)

Ao gestor caberá a identificação e análise em equipe dos problemas da escola, indicando ações coletivas, para equacioná-los, diminuindo os efeitos que poderão impactar de maneira negativa o cumprimento da prática social, identificando métodos e técnicas de organização de tempos, espaços e recursos para usá-los na proposição de ações coletivamente unidas.

O diretor deve fazer o uso de processos de observação, coleta e registro para a organização e análise de informações educacionais, exercendo práticas colaborativas junto às comunidades intra e extraescolares.

O gestor identificará, analisará e fará uso da legislação educacional e das regras administrativas e seus respectivos princípios, que administram a educação, conforme as demandas do contexto escolar, promovendo e criando espaços de ação para a formação continuada dos profissionais da escola, para que desenvolvam os seus potenciais. (SÃO PAULO, 2013)

Também é habilidade do diretor identificar e compartilhar novos desafios, compartilhando responsabilidades, instruindo e aperfeiçoando procedimentos para

melhorar a formação e resolução de problemas e ocorrências de conflitos no contexto da escola. (SÃO PAULO, 2013)

Compete ao diretor iniciar ações de planejamento e tomadas de decisão coletivas, para desenvolver ações e estratégias, com modos ao desenvolvimento do trabalho e resolução de problemas, promovendo redes de relacionamento e intercâmbio institucional e profissional. (SÃO PAULO, 2013)

O gestor deve dialogar com a comunidade interna e externa, promovendo articulação entre as mesmas, em benefício da qualidade da educação e também empreendendo ações de planejamento, construção e avaliação da proposta pedagógica e ações da escola, de maneira participativa, envolvendo os diferentes segmentos intra e extraescolares. (SÃO PAULO, 2013)

Dentre suas habilidades, o diretor deve definir, em coletivo, metas e as prioridades a serem desenvolvidas em curto, médio e longo prazo e desenvolver as capacidades de coordenar as equipes de trabalho coletivo, estimulando o desenvolvimento profissional e a responsabilidade pelos procedimentos educativos e resultados do trabalho escolar. (SÃO PAULO, 2013)

O diretor deve coordenar e fazer a articulação das equipes, pessoas e recursos para elaborar, executar, acompanhar e avaliar a proposta pedagógica da escola, apoiando e incrementando o seu desenvolvimento, integrando conhecimentos de nível, organizacional, institucional e operacional. É necessário que a capacidade de analisar, de articular os esforços em direção aos objetivos da proposta pedagógica da escola, estimulando parcerias, a modo, a otimização de recursos que estão disponíveis na comunidade. (SÃO PAULO, 2013)

O gestor deve ter habilidades específicas em cada uma das dimensões da gestão, como: a pedagógica, de pessoas, de recursos didáticos, materiais, físicos e financeiros e a de resultados educacionais do ensino e aprendizagem.

Na gestão pedagógica, o diretor deve construir e atuar, no coletivo e no cumprimento das diretrizes legais vigentes, as regras de modo a conviver com todos os segmentos da comunidade escolar. Deve promover a análise do currículo em movimento na escola, sala de aula e estudos que permitam a adaptação do currículo oficial pela equipe escolar, para o acompanhamento do seu desenvolvimento nos diferentes níveis, modalidades, etapas, áreas e disciplina de ensino. (SÃO PAULO, 2013)

O gestor deve apoiar e efetuar práticas e ações pedagógicas inclusivas, promovendo uma organização didático-pedagógica da escola centrada no ensino e que atenda as diversas necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, seguindo o processo de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, articulando a atuação e o funcionamento dos órgãos colegiados, efetivando um trabalho colaborativo e criativo, incentivando os seus componentes. (SÃO PAULO, 2013)

É necessário que o diretor promova a execução de Conselhos de Classe/Ano/Série/Termo, como sendo co-responsáveis pelo exercício escolar dos alunos, otimizando a utilização de trabalho coletivo, com intenção de discutir a problemática do trabalho pedagógico. Deve, também, acompanhar, orientando e dando sustentação às práticas entre as diversas equipes que são responsáveis pelo trabalho escolar. (SÃO PAULO, 2013)

Na gestão de pessoas, o diretor deve organizar aproximar e integrar os diferentes segmentos da comunidade escolar, para a construção de unidade de intenções e de ações que fixem a identidade da escola no cumprimento de sua função, desenvolvendo procedimentos e práticas de gestão no coletivo, para que todas as pessoas sejam envolvidas e comprometidas com o trabalho educacional. (SÃO PAULO, 2013)

O gestor deverá trabalhar em favor de um clima organizacional que auxilie o relacionamento profissional e interpessoal, para que haja uma convivência responsável e solidária. Deverá desenvolver o movimento de gestão, valorizando e apoiando iniciativas que promovam o desenvolvimento, profissional, pessoal e social e, também, otimizando o uso do tempo e dos lugares coletivos que estão disponíveis na escola.

O diretor precisa estar acessível a todas as famílias e é preciso que seja fácil chegar ao diretor, o qual precisa demonstrar interesse em atender à demanda dos pais, retornando toda comunicação, possivelmente, em um prazo máximo de 24 horas. Quando não for possível, nesse prazo, o encaminhamento da solicitação, a comunicação deve ser feita para fazer saber aos pais que há interesse institucional no encaminhamento do pedido. Esta demonstração consiste de interesse é fundamental para envolver os pais nas decisões que afetam a vida escolar de seus filhos. (GOMES, 2003, p. 51).

Na Gestão de Recursos Didáticos, Materiais, Físicos e Financeiros, cabe ao diretor organizar, selecionar e também disponibilizar recursos, materiais e equipamentos de apoio didático, promovendo a organização da documentação e dos registros escolares.

O gestor deve coordenar o uso correto de instalações, equipamentos e recursos disponíveis na escola, promovendo ações de manutenção e preservação do patrimônio e de materiais, realizando ações participativas de planejamento e avaliação de aplicação de recursos financeiros, de acordo com suas prioridades, prestando contas à comunidade.

Cabe ao diretor fazer a implementação e disponibilização de espaço da escola para ações da comunidade local, buscando coletivamente alternativas para a criação e obtenção de recursos e, assim, fortalecer a proposta pedagógica. (SÃO PAULO, 2013)

Na Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e Aprendizagem, o diretor deve possuir as habilidades de desenvolver seguimentos e práticas de gestão para um melhor desempenho da escola em relação à aprendizagem de todos e de cada aluno, propondo alternativas metodológicas, para atender às diversas necessidades dos alunos. (SÃO PAULO, 2013)

O gestor deve analisar e também acompanhar os indicadores de resultados em vistas do aproveitamento, de freqüência e do desempenho nas avaliações interna e externa de todos os alunos, apresentando e analisando os indicadores junto à equipe escolar, consequentemente, à compreensão de todos sobre o resultado dos trabalhos e das projeções de melhorias. (SÃO PAULO, 2013)

Compete ao diretor fazer a divulgação, junto à comunidade intra e extra escolares, as ações que são demandadas a partir dos indicadores e dos resultados de sua implementação, analisando-os para auxiliar na tomada de decisões, como consequência, uma melhoria da proposta pedagógica. (SÃO PAULO, 2013)

Muito mais do que em quaisquer épocas, quando os sistemas e unidades educacionais nem sequer admitiam utilizar os mecanismos e instrumentos gerenciais disponíveis nos setores produtivos, há necessidade, hoje, de considerarmos que o desenvolvimento de conhecimentos e a formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira. (LUCK, 2003, p.23/24).

### 2.3 Gestão Participativa

No princípio da década de 1980, iniciou-se um movimento em favor da centralização da gestão das escolas públicas, estimulando o processo de mudança na forma de gerir as escolas no Brasil. (LUCK, H. Et al, 2002).

A gestão escolar passa a contar com a participação da comunidade escolar, que inclui professores especiais, pais, alunos, funcionários e diretor que, fazendo parte deste esforço, promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos. (LUCK, H. Et al, 2002).

Para a gestão da participação, é preciso ter clareza de que a tarefa principal da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem. Participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (RIBEIRO, MENIN, 2005, p.68).

A participação na gestão dá às pessoas a oportunidade de controlarem o seu próprio trabalho. Com isso, assumem autoria sobre o mesmo e passam a se sentirem responsáveis por seus resultados. Desta maneira, constroem e conquistam sua autonomia.

Quando a comunidade escolar realiza atividades que possibilitam e condicionam a participação, tem a intenção de atingir os objetivos de promover a construção coletiva das organizações, de possibilitar a aprendizagem de habilidades de participação efetiva, e concomitantemente, desenvolver o potencial de autonomia das pessoas e das instituições.

Para implantar um sistema de gestão participativa na escola, que exige uma maior participação de todos os interessados, é necessário que o diretor dedique uma quantidade considerável de tempo, para capacitar os profissionais e desenvolver um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas distintas pela reflexão-ação. (LUCK, H. Et al, 2002).

Quadro 1 - Porque optar pela participação na gestão escolar.

- Para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Para garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Para aumentar o profissionalismo dos professores.
- Para combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores.
- Para motivar o apoio comunitário.

Fonte: Luck; 2002, p.16.

É muito importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo, indo muito além da tomada de decisão, uma vez que se caracteriza pelo: interapoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na procura, por seus agentes, da superação e suas dificuldades, limitações do enfrentamento de seus desafios, do melhor cumprimento de objetivo social e do desenvolvimento de sua identidade social.

É da competência dos responsáveis pela gestão escolar, promover a criação e sustentação de um ambiente apropriado à participação plena, no processo social da escola, dos seus funcionários, de alunos e de seus pais, quando se entende que é por esta participação que eles desenvolvem a consciência social crítica e o sentido de cidadania. (LUCK, H. Et al, 2002)

Os gestores devem criar um ambiente estimulador, para que ocorra a participação. Essa participação será efetivada a partir de algumas ações especiais.

#### Quadro 2 - Ações especiais para criar um ambiente de participação.

- ✓ Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
- ✓ Promover um clima de confiança.
- ✓ Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- ✓ Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- ✓ Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas.
- ✓ Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Fonte: Luck;2002, p.18-19.

É necessário ter clareza de que a tarefa fundamental da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Os gestores participativos fundamentam-se no conceito da autoridade compartilhada, através da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar, em que as responsabilidades são assumidas por todos, que apontam problemas e situações desejadas em conjunto com os diretores e sua equipe técnico-pedagógica, promovendo dessa forma, um sentimento de autoria e de que são responsáveis pelas ações educacionais, seguindo o espírito democrático e a prática da autonomia. Essa prática promove o aumento da satisfação e do comprometimento do grupo.

É importante que todos tenham oportunidades de desenvolver suas potencialidades. Da mesma forma, é de extrema importância que todos sejam informados constantemente sobre a organização.

Para que a gestão participativa alcance uma melhor qualidade escolar, deverá desenvolver e adotar um programa de atividades e apresentar algumas características específicas.

Quadro 3 – Características da Gestão Participativa.

- Compartilhamento de autoridade.
- Delegação de poder.
- Responsabilidades assumidas em conjunto.
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe.
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização.
- Compartilhamento constante e aberto de informações.

Fonte: Luck;2002, p.31.

A participação, como engajamento, envolve dinamicamente os processos sociais, assumindo a responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação buscando promover os resultados que foram propostos e desejados. (LUCK, 2013).

Um ensino de qualidade depende de que as pessoas afetadas por decisões das instituições tenham o direito de participar desse processo de decisões, como também o dever de agir na sua execução. (LUCK, 2013).

Os valores, que orientam a ação participativa fazendo com que seja mantido o caráter social e pedagógico, são: a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso.

“A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que se espalha por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecer-las, constitui-se em transformação”. (LUCK, 2013, p. 65).

Os líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo êxito de suas organizações.

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. (LUCK, H. Et al, 2002, p. 34).

A liderança participativa é uma estratégia usada para aperfeiçoar a qualidade educacional. O líder formal cria a atmosfera e dá o sinal propício para seus funcionários de que a participação deles é realmente desejada.

A confiança é o alicerce fundamental na manutenção de uma organização unida, ela facilita a boa comunicação, corrigindo ações ocorridas em momentos não oportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e a criação de condições para o sucesso organizacional.

Na gestão participativa, os líderes devem ser confiáveis, previsíveis e justos nas suas relações, identificando perspectivas de construção e construindo com envolvimento a competência dos outros marca importante do trabalho do líder participativo.

O desenvolvimento do grupo é uma dimensão básica do estilo da gestão participativa. A equipe se sente comprometida em levar as decisões adiante, liderando a situação para níveis mais altos de motivação.

A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como atividades de lazer, e também em atividades pessoais e sociais. Compreender a dinâmica geral da motivação é fundamental para a gestão eficaz. Se a escola almeja alcançar a melhor qualidade de trabalho possível dos seus funcionários, o diretor deve compreender e ser capaz de aplicar princípios básicos da motivação humana. (LUCK, H. Et al, 2002, p.46).

Na gestão participativa, teorias administrativas mostram estilos de comportamento de um líder que pode ser: diretivo, de instrução, auxiliador e delegado. Tudo depende do nível de participação com que o líder promove suas ações.

Os líderes diretivos tomam decisões sozinhas e dão instruções específicas sobre o que fazer e como se devem executar determinadas tarefas, baseados fortemente em recompensas, punições e fontes legítimas de poder para motivar os funcionários.

“Quando o corpo docente tem baixo nível de capacitação ou é inexperiente, a liderança diretiva é necessária para proporcionar orientação e segurança necessárias”. (LUCK, H. Et al, 2002, p.51).

Na liderança de instrução, o líder decide, após considerar os objetivos da escola e os interesses dos professores e alunos e, assim, explica os motivos de sua decisão, tenta convencer a todos e levá-los adiante.

Com a liderança de auxílio, o diretor da escola ouve, consultando e apoiando ativamente todos os integrantes da equipe, os quais têm a oportunidade de sugerir na decisão desde o início.

O líder escolar que delega, envolve, como companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. (LUCK, H. Et al, 2002, p.55).

A liderança delegada se trata de uma ação criadora de muita sinergia e uma força conjunta dinamizadora de ações coletivas.

O diretor de escola eficaz seleciona o estilo de liderança adequado de acordo com cada situação, trabalhando com paciência para construção das habilidades e o desenvolvimento da experiência da equipe educadora, promovendo as orientações e instruções necessárias, apoiando e, finalmente, delegando as decisões. Este tipo de gestor encoraja o desenvolvimento da liderança na sala de aula, a utilização de idéias criativas, a experiência e o entusiasmo com a intenção de motivar toda a comunidade escolar alcançar o seu ponto máximo de eficiência.

Para que aconteça a gestão democrática e participativa na escola é necessário que haja ruptura dos conceitos e concepções que não viabilizam e não valorizam a autonomia, a liberdade e a qualidade do ensino e, desta maneira, construa-se um novo conceito de organização educacional.

## CAPÍTULO III

### A PESQUISA

#### 3 METODOLOGIA

Este trabalho de conclusão de curso consistiu em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com questionário entregue a 10 (dez) gestores de escolas públicas estaduais e municipais da cidade de Lins/SP.

O questionário direcionado aos gestores públicos foi constituído de dez questões dissertativas, referentes à Gestão Participativa na escola: o que eles entendem sobre esta gestão e se acreditam que, com a sua comunidade e sua unidade escolar, a gestão participativa seria uma solução na educação atual. Participaram dessa pesquisa gestores públicos do sexo feminino e masculino, entre 27 a 66 anos, que estão neste cargo há mais de três anos, sendo que alguns tiveram experiências como gestores municipais e estaduais, ao longo de sua carreira.

##### 3.1 Questionário aos Gestores Públicos Estaduais e Municipais.

A primeira pergunta feita aos gestores públicos foi o que eles entendiam sobre Gestão Participativa. Suas respostas foram bem objetivas e claras, demonstrando um grande conhecimento sobre o assunto.

*“ Constitui num método que possibilita aos usuários e à sociedade civil organizada, ter influencia no processo da tomada de decisão, de participar democraticamente, de defender seus pontos de vista sobre investimentos e outras formas de administrar.”*

*“Gestão Participativa é uma forma de exercer a democracia, favorecendo e comprometendo-se com os interesses da maior parte da comunidade local. É necessário que haja espaços propícios para que novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer, pois tem um caráter político-pedagógico e vai ser a mediadora das mudanças sociais.”*

*"É um processo construído coletivamente, baseado em relações de diálogos, respeito, cooperação e liberdade. "*

Figura 6 – resposta da pergunta nº 1 aos gestores

1- O que você entende sobre Gestão Participativa?



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

O gráfico acima mostra a porcentagem de entendimento que os Gestores de escolas públicas estaduais e municipais têm sobre a Gestão Participativa, sendo que 77% conhece e entende as características e benefícios que envolvem este tipo de gestão, acreditando que ela envolve todos os segmentos da escola à participar das ações , decisões da unidade escolar e até mesmo da comunidade que atende. Enquanto que 23 % destes Gestores desconhecem totalmente a Gestão Participativa, acreditando que não há necessidade de grandes mudanças em sua unidade escolar, por acreditarem que mudanças não seriam necessárias em sua atual gestão.

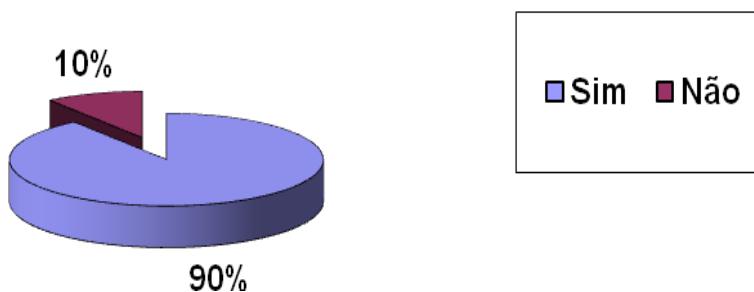
Quando perguntado aos gestores como desenvolvem a Gestão Participativa, eles acreditam ter a função de direcionar e conduzir os trabalhos sem perder o foco daquilo que desejam, sempre salientando que, de forma limitada, pois têm sempre que obedecer às diretrizes e leis vigentes.

*"Como líder da equipe o diretor tem autonomia para direcionar o trabalho pedagógico, decidido pelo grupo, pois é o responsável pela efetivação das políticas pedagógicas."*

*"Claro que a autonomia vem junto com a responsabilidade: quanto mais autônomo, mais eu sou responsável por meus atos e suas consequências, positivas ou negativas."*

Figura 7 – resposta da pergunta nº 2 aos gestores.

**2 – Você, diretor, tem autonomia para desenvolver seu trabalho na Gestão Participativa?**



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

Como se pode observar 90% dos gestores tem autonomia para desenvolver o seu trabalho na Gestão Participativa. E 10% não conseguem desenvolver o seu trabalho da forma que acreditam ser a mais adequada.

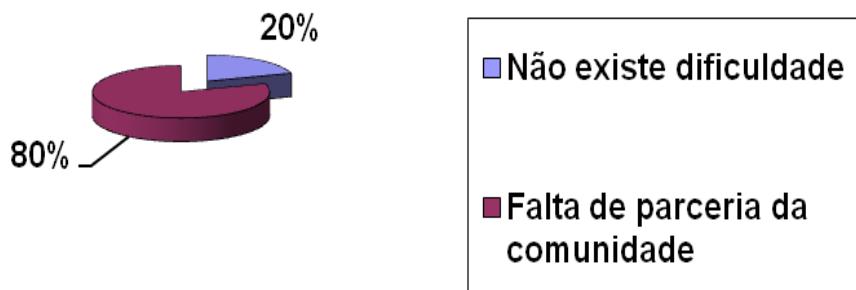
Foi perguntado aos gestores sobre os maiores problemas enfrentados por eles, na implantação da Gestão participativa, e os mesmos deixam claro que ainda existem muitas dificuldades, muita burocracia e pouca participação da comunidade.

*" Criar parcerias, para que a gestão participativa tenha êxito é necessário saber lidar com conflitos e opiniões diferentes. O diálogo é importante, pois nem todos sabem respeitar opiniões diferentes e, juntos, negociar".*

*"Não existem dificuldades pontuais, mas é necessário ter vontade para tal".*

Figura 8 – resposta da pergunta nº 3 aos gestores.

### 3 – Quais as principais dificuldades encontradas para implantar à Gestão Participativa?



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

Como se observou 80% dos gestores públicos estaduais e municipais, responderam que as principais dificuldades são encontradas pela falta de parcerias na comunidade, que deveria assumir totalmente suas atividades, tornando-se copartícipes do sucesso ou do fracasso da equipe. Somente 20% dos gestores públicos estaduais e municipais, acreditam que não existem dificuldades e que a participação e resultados são vistos com grande freqüência.

Os gestores acreditam que há uma semelhança no risco e nas vantagens, desta forma fazendo com que fique bem balanceado.

A questão abaixo se refere aos benefícios oferecidos pela Gestão Participativa, e aos perigos que ocorrem quando a mesma não for entendida no seu sentido pleno.

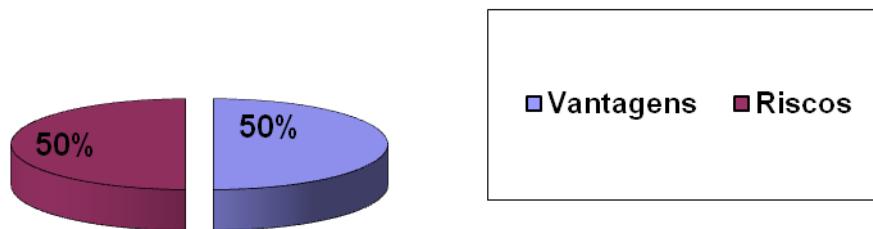
*"Vantagem, acredito que seja uma escola mais forte, onde todos participam, opinam e portanto conhecem as fragilidades e potencialidades, colaborando assim para atingir metas e objetivos."*

*"Riscos, o gestor não conhecer a gestão participativa e não conduzi-la com competência".*

*"Vantagem, gerência compartilhada, possibilitando autonomia da escola, considerando-se que as decisões levem em conta a participação da comunidade escolar.*

Figura 9 – resposta da pergunta nº 4 aos gestores.

#### 4– Quais os principais riscos e as vantagens que existem nessa nova Gestão Participativa?



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

O gráfico acima comprovou que na gestão participativa, existem as vantagens e riscos na mesma porcentagem, pois a ela não é nova, o que existe são novos profissionais que ainda não a entenderam e, por isso, não conseguem colocá-la em prática.

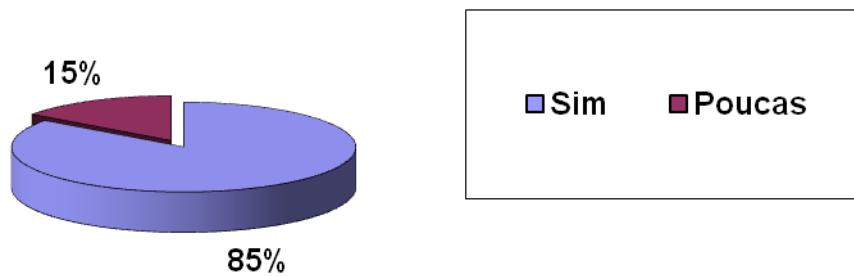
Com a intenção de identificar as transformações percebidas pelos gestores a partir da Gestão participativa, as respostas da quinta questão deixam claro que os gestores percebem uma grande mudanças no processo educativo , quando essa gestão acontece.

*"Sim, maior participação e envolvimento dos pais na escola".*

*"Sim, ,aos pouco. A sociedade brasileira, em geral, não se interessa pelos projetos desenvolvidos dentro do ambiente escolar. Os projetos pedagógicos são os que menos interessam".*

Figura 10 – resposta da pergunta nº 5 aos gestores.

**5– No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da Gestão Participativa?**



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

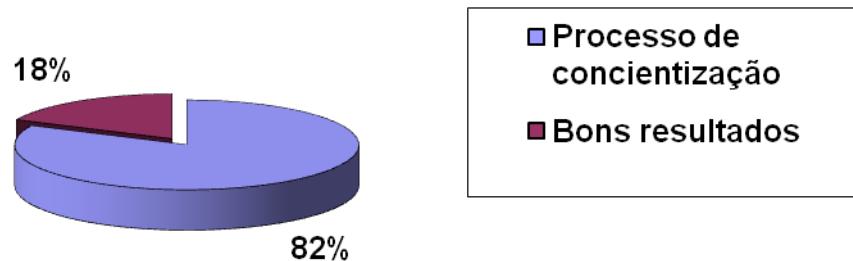
O gráfico acima mostra que 85% dos gestores públicos afirmam que existe uma mudança efetiva na sua unidade escolar, e que 15% dos gestores públicos constataram mudanças, mas, no seu ver, representam pouco perante a necessidade de sua unidade. Poderá haver mudança, se a comunidade escolar estiver realmente comprometida com a proposta. Poderá, também, haver estímulo do gestor para um desenvolvimento melhor no processo aprendizagem, encorajando-o a enfrentar desafios do cotidiano com, esperança e persistência, tornando a escola um lugar prazeroso.

A sexta questão refere-se à visão que os gestores têm sobre o envolvimento da escola-família-comunidade, para que a participação aconteça dentro de sua instituição escolar.

*"Atualmente, com o trabalho e conscientização, a comunidade tem atendido às expectativas".*

Figura 11 – resposta da pergunta nº 6 aos gestores.

**6– Como é visto o trabalho escola-família-comunidade, em sua escola atualmente?**



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

É visto que, na gestão participativa, o trabalho escola-família-comunidade é fundamental para se alcançar a excelência acadêmica dos alunos, como o gráfico acima demonstra: 82% das unidades escolares estão em processo de conscientização, pois a comunidade está começando a entender a importância de sua presença na formação educacional futura de seus filhos, e 18% já vêem bons resultados e colhem bons frutos.

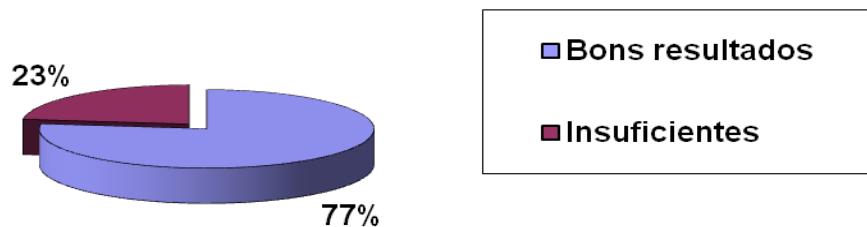
Quando perguntado aos gestores sobre os resultados da Gestão Participativa, a maior parte deles afirma serem positivos.

*"Melhores resultados alcançados, tanto quantitativos (Saresp, Idesp.) quanto qualitativo ( oportunizar a autonomia e competência dos alunos)".*

*"Pude observar que a Gestão Participativa faz com que a escola seja mais atraente".*

Figura 12 - resposta da pergunta nº 7 aos gestores.

**7– Na Gestão Participativa que conhece, quais foram os resultados que observou?**



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

Os resultados observados pelos gestores públicos mostra que é muito difícil envolver a comunidade neste processo, o gráfico acima mostra que 23% destes gestores acreditam que muito ainda precisa ser feito para se atingir uma meta futura, enquanto que 77% conseguem, de uma forma mais positiva, encontrar bons resultados com a gestão participativa.

Na oitava questão os gestores responderam com clareza sobre as necessidades que devem ser solucionadas para que haja uma gestão ideal de maneira efetiva.

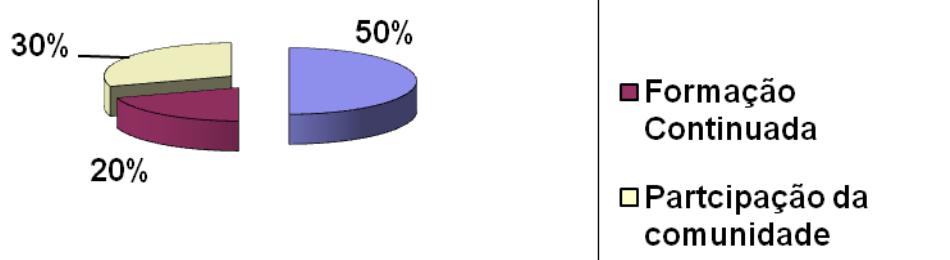
*"Melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar".*

*"A gestão ideal é aquela que consegue avanços, mesmo em meio a mudanças constantes".*

*"Formação continuada constante, nunca parar de estudar, principalmente porque nossa escola aderiu o programa de ensino integral em 2013, sendo a única da Diretoria de Lins. Apresenta propostas premissas e princípios únicos ".*

Figura 13 – resposta da pergunta nº 8 aos gestores.

#### 8– Como gestor, o que acredita ser necessário, para alcançar uma gestão ideal ?



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

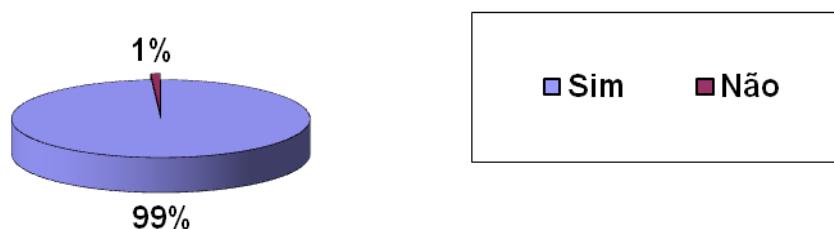
O gráfico acima apresenta diferentes visões dos gestores públicos em relação ao ideal alcançado, sendo que 55% acreditam que, atualmente, em suas unidades apresentam uma necessidade de melhorias diversas, enquanto que 27% acreditam que só haverá resultados mediante a participação de sua comunidade e, para fechar, 18% apostam em uma formação continuada, como ponto forte para resultados positivos.

Os gestores foram bem claros em suas respostas quando indagados em que acreditam ser necessário para um bom funcionamento da Gestão participativa.

*"Sim, desde que haja dedicação e interesse de todos os envolvidos, não basta uma parcela da instituição querer e os demais se omitirem".*

Figura 14 – resposta da pergunta nº 9 aos gestores.

#### 9– Com sua experiência, você acredita que a Gestão Participativa funciona em uma instituição pública?



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

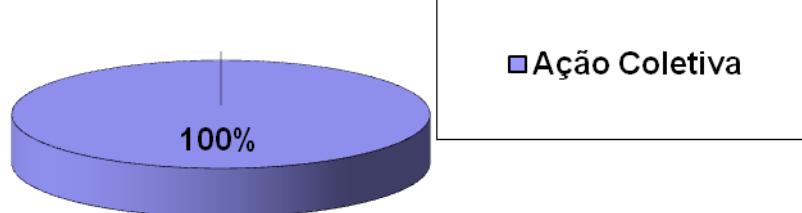
Como se apresenta no gráfico acima, 99% dos gestores acreditam no funcionamento da gestão participativa na sua instituição pública, presenciando bons resultados e vendo que esta pode melhorar ainda mais a forma de se enxergar a educação que se encontra atualmente, sendo que 1% justifica a sua descrença por ver, em sua unidade escolar, um excesso de legislação e burocracia.

Na décima questão os gestores foram unâimes no reconhecimento dos benefícios que a Gestão Participativa pode promover para o processo educativo.

*"Penso que o educador/gestor que acredita e se compromete com a Educação e consegue envolver a sua equipe , alcança metas e objetivos propostos que buscam sempre a qualidade do ensino dos alunos".*

Figura 15 – resposta da pergunta nº 10 aos gestores.

**10– Na atual realidade em que se encontra a educação, qual benefício a Gestão Participativa poderia acrescentar?**



Fonte: elaborada pelas pesquisadoras (2014)

Analizando o gráfico acima, foi comprovado que 100% dos gestores públicos consideram que o benefício promovido pela Gestão Participativa é trazer a comunidade para o interior das escolas, com ganhos em todos os aspectos formais e não formais da educação. Este modelo de gestão delega poderes aos representantes da comunidade, aos diretores e aos colaboradores que lá se encontram nesta unidade escolar, como, por exemplo, professores e funcionários, de uma forma a fazer com que todos se unam em prol de uma escola melhor e construída a partir de uma ação coletiva.

Concluindo a pesquisa, foi analisado o papel do gestor público e suas expectativas em relação à gestão participativa. As questões foram respondidas por todos e os gráficos acima dão a porcentagem da satisfação e conhecimento desta gestão.

Ainda há um bom caminho a seguir, pois na avaliação a gestão participativa é vista como um grande avanço na educação, uma vez que com esta gestão, a comunidade está sempre presente, sendo uma grande aliada para fazer da unidade escolar, em que seus filhos estudam um segmento da sua própria casa.

A gestão participativa só não é utilizada 100% nas escolas públicas estaduais e municipais da cidade de Lins, por ainda existir muita burocracia, impedindo, muitas vezes, que os gestores caminhem, com as famílias, da maneira que acreditam ser a mais correta para o ambiente escolar que dirige.

Como o próprio nome sugere, Gestão Participativa, é a comunidade, gestor e a comunidade escolar unidos para melhorar a educação e obterem resultados positivos ao longo do tempo, pois é com a participação de todos, que ocorrerá uma educação dos sonhos.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com a pesquisa, foi constatado que ainda existem muitos obstáculos, para que a gestão participativa aconteça da maneira como foi proposta. Um dos motivos é a falta de parceria da equipe escolar: pais, alunos e comunidade nas ações e decisões da escola.

A gestão participativa só acontecerá mediante o esforço coletivo, em que, todos os envolvidos, devem trabalhar de maneira comprometida, para que, juntos, alcancem o objetivo principal da escola que é a qualidade do ensino.

Para que gestão participativa supere seus obstáculos, é necessário que as pessoas envolvidas dominem o conceito da participação e tenham consciência da importância do seu papel como sujeitos ativos no processo educacional.

Acredita-se ser fundamental que os gestores utilizem as suas competências e habilidades, para conscientizar a comunidade, interna e externa, da escola a participarem da administração escolar, com verdadeiro comprometimento, para que a gestão participativa aconteça de fato.

## CONCLUSÃO

A intenção deste trabalho foi mostrar, através de pesquisa bibliográfica, e a pesquisa de campo o trabalho do gestor em relação à gestão participativa, assim como suas responsabilidades, competências e habilidades.

Durante a pesquisa de campo, elaborou-se um questionário que foi respondido pelos gestores de escolas públicas da cidade de Lins/SP, em que foi possível observar como a gestão participativa é compreendida por eles e analisar o que ainda é preciso ser feito, para que ela aconteça de maneira efetiva nas instituições.

A maior parte dos diretores demonstrou conhecer bem a proposta dessa gestão, como uma ação coletiva e não de uma única pessoa e que, para que ela ocorra, é necessário que haja o verdadeiro comprometimento de todos os envolvidos na busca dos objetivos da escola. Por isso a necessidade de alunos, pais, professores e comunidade escolar entenderem os conceitos de participação e o que ela oferece a todos participantes, quando for bem realizada.

Fica claro que o gestor tem autonomia para desenvolver seu trabalho e consciência de que deve obedecer a leis e ordens de outros órgãos, mas que o excesso de burocracia pode, às vezes, dificultar a agilidade das decisões.

Constata-se que a gestão participativa é responsável por tornar a escola em uma ambiente mais atraente e que ainda é grande a necessidade de os gestores conscientizarem a comunidade da importância da sua participação para melhorar processo educacional.

Para que a gestão participativa aconteça da maneira como foi idealizada, muito ainda deve ser feito diante as inúmeras dificuldades encontradas, mas é fundamental que sejam conhecidas por todos os envolvidos, pois juntos encontrarão a melhor solução.

A pesquisa teve a intenção de analisar como o gestor, que é o responsável legal da escola, trabalha para garantir o melhor funcionamento da mesma, sem se esquecer da relevância de oferecer espaços adequados, para que a participação ocorra no seu sentido pleno.

Fica evidente o quanto é necessário o gestor estar preparado para administrar da melhor maneira seu trabalho, possuindo competências e habilidades para conduzir a equipe no melhor caminho na busca dos objetivos da escola.

A função da escola é a de formar cidadãos capazes, atuantes e competentes para viverem em sociedade e preparados para a vida profissional, por isso deve oferecer uma melhor qualidade de ensino, que acontecerá somente com a participação de todos os envolvidos, como sujeitos ativos nas ações e decisões da instituição escolar.

Uma educação de qualidade é o desejo de todos, mas para que isso aconteça se faz necessário caminharem juntos, deixando de lado o interesse individual, trabalhando coletivamente, para que os objetivos e metas do processo educacional sejam alcançados.

É fundamental que o gestor trabalhe atento a todos os segmentos e garanta a participação da comunidade escolar e também da comunidade local na administração escolar. Só dessa maneira acontecerá a gestão participativa.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, M. L. A. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 1996

BREJON, M. **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus: Leituras**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GOMES, D. M. **Competências e Habilidades do Diretor**. Campo Grande: UCDB, 2003.

LUCK, H. et al. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP SA, 2002.

LUCK, H. **A Gestão Participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MENESES, J. G. C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Leituras**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

PARO, V.H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. (Org.). **Formação do Gestor Educacional: Necessidades da Ação Coletiva e Democrática**. São Paulo: Arte & Ciências, 2005.

SÃO PAULO. (Estado) Resolução nº 52/2013 de 14 de agosto de 2013. Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridas dos Profissionais da Educação da rede estadual de ensino, os referenciais bibliográficos e de legislação, que fundamentam e orientam a organização de exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. São Paulo, p. 31-41, 2013.

SPERB, D. C. **Administração e Supervisão Escolar**. Porto Alegre: Globo, 1976.

## APÊNDICE

**APENDICE A**

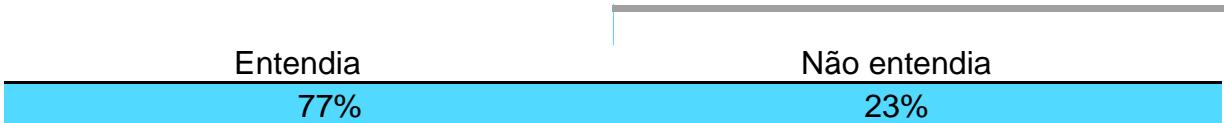
**QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS**

1. O que você entende sobre Gestão Participativa?
2. Você, diretor, tem autonomia para desenvolver seu trabalho na Gestão Participativa?
3. Quais as principais dificuldades encontradas para implantar a Gestão Participativa?
4. Quais os principais riscos e as vantagens que existem nessa nova Gestão Participativa?
5. No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da Gestão Participativa?
6. Como é visto o trabalho escola-família-comunidade, em sua escola atualmente?
7. Na Gestão Participativa que conhece, quais foram os resultados que observou?
8. Como gestor, o que acredita ser necessário ainda para alcançar uma gestão ideal?
9. Com sua experiência, você acredita que a de Gestão Participativa funciona em uma instituição Pública?
- 10.**Na atual realidade em que se encontra a educação, qual benefício a Gestão Participativa poderia acrescentar?

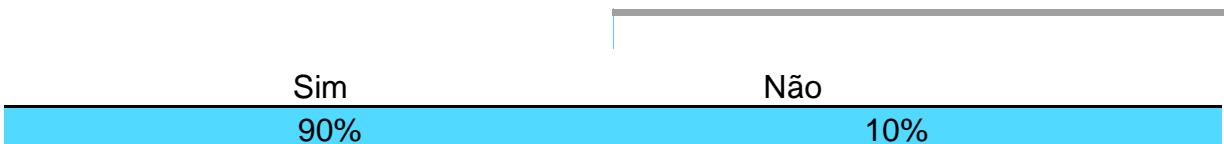
**APENDICE B**

**GRÁFICO QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS**

1. O que você entende sobre Gestão Participativa?



2. Você, diretor tem autonomia para desenvolver seu trabalho na Gestão Participativa?



3. Quais as principais dificuldades encontradas para implantar a Gestão Participativa?



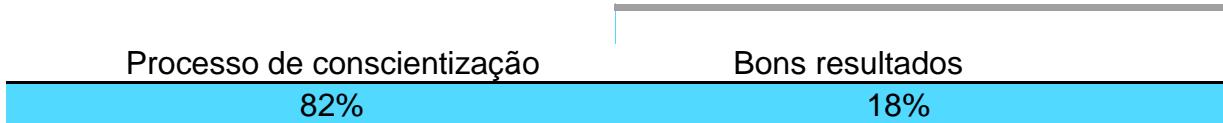
4. Quais os principais riscos e as vantagens que existem nessa nova Gestão Participativa?



5. No processo educativo, nota-se alguma mudança com a implantação da Gestão Participativa?



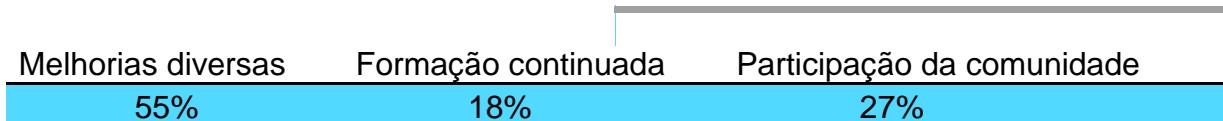
6. Como é visto o trabalho escola-família-comunidade, em sua escola atualmente?



7. Na Gestão Participativa que conhece, quais foram os resultados que observou?



8. Como gestor, o que acredita necessário ainda para alcançar uma Gestão ideal?



9. Com sua experiência, você acredita que a de Gestão Participativa funciona em uma instituição Pública?



10. Na atual realidade em que se encontra a educação, qual benefício a Gestão Participativa poderia acrescentar?

