**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ-MA**

Mayra Silva dos Santos

*Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão-UEMASUL*

Mayraservafiel@gmail.com

**Resumo**

A gestão escolar participativa está ligada a participação dos pais, alunos, professores e comunidade na articulação, planejamento e execução das decisões de funcionamento e administração da escola, a fim contribuir para a construção de um ensino voltado a formação cidadã dos alunos. É nesta perspectiva que o presente artigo tem como finalidade apresentar a gestão escolar de uma escola municipal do município de Imperatriz-Ma analisando como se dá o processo de participação dos vários setores da escola- pais, alunos, professores e comunidade- nas decisões e na articulação das ações desenvolvidas no ambiente escolar. Para isso, foram realizadas entrevistas semi- estruturadas e observações durante o período de pesquisa com o objetivo de compreender a visão dos professores e da própria gestão em relação à construção de uma escola publica participativa interessada na formação de indivíduos cidadãos, críticos e participativos. Foram realizados também, estudos bibliográficos utilizando os autores Paro (2003), Hora (1994) e Libâneo (2011).

Palavras-chave: Gestão. Participação. Escola.

**1. INTRODUÇÃO**

Os sistemas de educação escolar buscam alcançar objetivos que visam à aprendizagem escolar, formação para a cidadania e a busca de valores éticos e morais. A gestão e a organização da escola se constituem como um conjunto de ações e meios que buscam alcançar esses objetivos. É importante frisar, que a escola é uma instituição que busca a formação humana, por meio de relações interativas e interpessoais, que as diferem de empresas convencionais.

Com a perspectiva de análise das contribuições da gestão escolar participativa no processo educacional, a presente pesquisa foi realizada com o intuito de analisar como daria os múltiplos aspectos de participação da gestão com os demais setores da escola, sobretudo em uma escola municipal do município de Imperatriz, buscando examinar como esses pormenores contribuem no processo educacional dos alunos. Pois se sabe que o gestor escolar possui uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico, onde o trabalho deste não se restringe apenas à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável pela transformação do educando, que vai desde o acompanhamento da aprendizagem até o trabalho de toda a equipe escolar.

Os estudos bibliográficos da pesquisa foram embasados por Libâneo (2011), Paro (2003) Hora (1994) que apresentam discussões e ideias acerca dos sistemas de organização e gestão.

Segundo Libâneo (2011, pág. 329),

A participação é o principal meio de assegurar uma gestão democrática, pois possibilita o conhecimento das metas e os objetivos educacionais da escola, portanto a escola deixa de ser um ambiente fechado e separado da realidade, para ser vista com um espaço educativo que interage junto à sociedade.

Na gestão participativa, a comunidade faz parte dessas decisões, através do conselho de classe. Lembrando-se sempre que não se faz uma gestão democrática sem a participativa, pois uma complementa a outra. Paro (2003) Vê a necessidade de a escola organizar-se democraticamente, a fim de atender os interesses das camadas trabalhadoras em termos educacionais. Hora (1994) ressalta que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para a necessidade comunitárias. A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos e valores, essa apropriação é feita com a participação dos alunos, da comunidade e a ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola.

A escola na qual foi realizada a pesquisa de campo se situa na zona rural do município de Imperatriz- MA. O trabalho de pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas e observações bem como coleta de informações na direção da escola, sendo desenvolvidas no mês de novembro de 2017, no qual foram envolvidos educadores, gestão e alguns alunos da escola.

Durante o período de observações realizadas, foram levados em consideração aspectos inerentes à relação da gestão com os demais setores da escola, envolvendo a comunidade na qual a escola está inserida: reuniões, atendimento à população e comunidade escolar, atividades docentes e etc. O PPP (Projeto Político Pedagógico) também foi levado em conta, por ser um instrumento de democratização, estabilizador e demonstrador das relações e processos participativos da escola e comunidade.

**2. A GESTÃO NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA ESCOLA PARTICIPATIVA**

A relação que o ser humano estabeleceu com o conhecimento ao longo da história resultou no fato de que, de forma global, a formação de um cidadão socialmente constituído e consciente de seu papel na sociedade ao qual pertence, passe, pela via da educação. Para isso, além da instituição familiar designou-se para a escola, a responsabilidade de acolher e oferecer os recursos para que o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do indivíduo aconteça de fato.

Entretanto, por se tratar de um ambiente em que a diversidade cultural e a diferença dos integrantes são características comuns da composição da escola, é necessário que a administração, organização e gestão ciente e estruturada, tornem-se elementos fundamentais para que o funcionamento da instituição se dê de forma a cumprir as funções adequadas e com responsabilidades para a formação social dos nossos docentes.

Segundo Hora (1994, p.51)

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

O planejamento elaborado com a participação de todos é o principal instrumento para desenvolver a gestão participativa de forma prática e subjetiva. Desse modo, é importante que escola realize um trabalho com pais, funcionários e alunos para que todos possam compreender que a instituição escolar é um espaço de referência para a comunidade, onde todos os indivíduos se tornem participantes do processo de gestão da escola.

Torna-se visível que o envolvimento e a troca de experiência entre as pessoas responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem, tanto dentro quanto fora dos muros da escola, possibilitam o surgimento de novas ideias e perspectivas para a consolidação de bons projetos e seleção de situações compatíveis a realidade e necessidades da comunidade a qual a escola pertence. Pois, é necessário compreender que a gestão democrática é importante não só para o gestor da escola, mas também para todos aqueles que fazem parte do corpo educacional, uma vez que devem ser discutido, compreendido e exercido pelos estudantes, pais, funcionários e professores.

Neste contexto, torna-se impossível desconsiderar que o gestor, tem o papel importante de liderança dentro da instituição escolar, revela-se como elemento fundamental para que os objetivos da educação e do ensino como um todo, sejam alcançados de forma clara e objetiva. Desse modo, o papel do gestor assume um fator de extrema relevância tanto para o sucesso quanto para o fracasso das práticas de participação coletiva dentro do ambiente escolar. Em determinado momento, o verdadeiro papel do gestor fica em dúvida, pois há muitos que acreditam que ele deve atender simplesmente a questão administrativa, que faz com que haja um distanciamento do gestor no processo do planejamento pedagógico impondo uma hierarquia entre gestão e demais colaboradores.

Portanto ao analisamos a desempenho do gestor dentro da escolar, temos que nos atentar que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, ou seja, deve servir de suporte para a realização dos objetivos educacionais da unidade escolar.

 Segundo Libâneo (2011, p.332).

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não queremos dizer  com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. “O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. ]

Dessa forma como líder reconhecido da instituição, é imprescindível que este seja capaz de articular e mobilizar saberes para conduzir e administrar as relações escolares de forma que todos conheçam suas funções e encontrem a possibilidade de atuar efetivamente na dinâmica da escola. Tendo sempre em mente, que a gestão democrática demanda muitas transformações e desafios que devem ser enfrentados coletivamente. Além disso, é impossível desconsiderar também, que a aplicação prática de uma gestão democrática dentro do ambiente escolar demanda desafios e desencontros que exigem posturas, estratégias e metodologias bem planejadas e estruturadas.

É nesse sentindo que atribuímos a gestão escolar democrática- participativa onde sua concepção está baseada em uma relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe e comunidade, no qual todos dirigem e são digeridos, todos avaliam e são avaliados. Buscando valorizar as melhores condições para uma gestão de qualidade, com relevantes objetivos educacionais e ênfase nos objetivos comuns a todos e na tomada de decisões coletivas.

Sob esta perspectiva, o papel do gestor nas relações envolvendo a participação coletiva faz-se ainda mais importante, pois é a partir da abertura evocada em sua administração, que os membros da instituição poderão e terão um espaço participativo nas decisões e articulações de projetos da escola. Sendo este, responsável pela tentativa de estabelecer condições necessárias para que a participação de todos se efetive, aproximando os assuntos relacionados e as questões a serem resolvidas a todos os envolvidos.

Com base no princípio significativo do papel do gestor da escola, na gestão da organização do trabalho escolar, Libâneo et. al. (2011, p. 332-333) destaca:

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso coloca-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Dessa forma, ao falar em gestão democrática implica dizer que todos que estão envolvidos na escola precisam participar da elaboração e execução dos planejamentos da mesma. Essa concepção propõe a ideia de participação, ou seja, do trabalho em equipe das pessoas, analisando as diversas situações e tomando decisões sobre cada uma em conjunto, criando assim um processo de construção de uma escola competente que visa o compromisso com a sociedade.

**2. 1 A gestão e a participação da comunidade escolar em uma escola da zona rural do município de Imperatriz- MA.**

A Escola Municipal da presente pesquisa é localizada na Vila Chico da Rádio, zona rural do município de Imperatriz- Ma, atendendo a comunidade carente daquela localidade. A fundação da escola ocorreu em janeiro de 1997, e em março do mesmo ano foi autorizado seu funcionamento como extensão de uma outra escola municipal do bairro pelo Secretário de Educação Sr. Agostinho Noleto. O funcionamento inicial da Escola ocorreu sobre a responsabilidade de duas professoras, com um total de 70 alunos, distribuídos em dois turnos, matutino e vespertino, atendendo pré-escola, e anos iniciais até o segundo ano.

Em dezembro de 2008 o prefeito da época inaugurou o então prédio atual da escola, que possui 04 salas de aula, 04 banheiros, 02 depósitos, 01 secretaria, 01 cozinha e ampla área aberta que serve como refeitório e pátio para recreação dos alunos. A escola conta com um quadro de 09 professores, 01 coordenador pedagógico, 01 agente administrativo, 03 vigias, 03 auxiliares de serviços gerais e 01 gestora eleita por voto direto na comunidade em dezembro de 2009.

Segundo o PPP (2015) a Escola tem a missão de “oferecer uma educação de qualidade baseada nos princípios de uma democracia participativa, comunitária cidadã, ética e autentica de forma a possibilitar e se transformar em um espaço cultural”. Falar das potencialidades da gestão participativa segundo Paro (2003, pág.430) “implica elucidar os determinantes imediatos de tal participação que se encontram dentro ou fora da escola”.

No período de observação e de entrevistas na Escola, pudemos constatar as condições na qual a escola se encontra. Diante disso, percebemos as dificuldades que os professores e os demais funcionários encontram em realizar projetos que visem a organização interna da escola, pois diante da situação imposta a eles, muitos realizam as atividades mediante a condição que eles apresentam. Segundo a professora (A)[[1]](#footnote-1) “muitas vezes temos que tirar do nosso próprio “bolso” dinheiro para os projetos da escola”; Professora (B) “quando precisamos de alguma contribuição financeira sugerimos aos pais que ajudem na obtenção da quantia necessária, a maioria se disponibiliza para ajudar”.

É nessa perspectiva que Libâneo (2011, pág.333) explica “as escolas podem traçar o próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição”, ou seja, a instituição se torna de certo modo independente do poder central e administra livremente os recursos financeiros para a realização da atividade proposta pela comunidade escolar. Paro (2003, pág.44):

É preciso, todavia, tomar cuidado para não se erigirem essas dificuldades materiais em mera desculpa para nada se fazer na escola em prol da participação. Isto parece acontecer com certa frequência na escola pública e se evidencia quando, ao lado das reclamações a respeito da falta de recursos e da precariedade das condições de trabalho, não se desenvolve nenhuma tentativa de superar tal condição ou de pressionar o Estado no sentido dessa superação.

É por tal proposito, que muitas instituições escolares ao levar em conta os recursos financeiros, estagnam-se no sentido de não buscar meios para superar tais problemas, esse condicionante material de participação se torna em vias de dúvida um fator que pode influir nas decisões e nas ações escolares em volta de projetos e fins educacionais que a escola pretende alcançar.

Ao perguntarmos sobre a participação dos pais e alunos nos projetos e reuniões, a gestora da escola afirmou “os pais são sempre comunicados no que se referem as decisões que a escola toma, pois nós possuímos completo interesse em participar junto aos pais e ouvi-los, para que de fato venhamos ser todos responsáveis pelo ensino de qualidade que devemos alcançar”, o coordenador acrescenta “em relação às reuniões e projetos, sempre quando ocorrem os pais e alunos são convidados a participar”. Segundo Paro (2003) podemos constatar a hierarquia da distribuição da autonomia na escola pública, que visa estabelecer relações verticais de mando e submissão, diante disso, é imprescindível levar em consideração a importância dos pais e alunos nos interesses da escola, a fim de decidir coletivamente o que se pretende alcançar.

Libâneo (2011) “uma vez tomada às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.”, levando em consideração a ideia do autor observamos a administração da escola nos mais diferentes aspectos, pois é relevante conhecer a formação, experiência e os conhecimentos que a gestão da escola possui pra que a administração da escola venha ser bem sucedida e atenda o que a comunidade escolar necessita.

Diante disso, fizemos questionamentos sobre a formação e as experiências que a gestão da escola possui, na perspectiva de investigar se essa formação e esses conhecimentos auxiliam na vivência escolar, influindo nesse sentido nas decisões e nos interesses da comunidade, e com base nas informações concluímos que, a gestora e o coordenador possuem formação superior, são respectivamente pós-graduados e moram na localidade onde a escola está situada, segundo eles “conhecemos o que a comunidade precisa, para está aqui é preciso ter conhecimentos sobre os anseios da nossa comunidade”. Para os dois “é necessário ter experiência e conhecimento sobre o que a escola e a comunidade escolar necessita”.

Ao questionarmos sobre a participação da comunidade e dos vários setores da escola na elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico) o coordenador explicou “ao fazer a leitura do PPP da nossa escola, será possível identificar o papel de cada um na sua elaboração, tanto em relação a pesquisas de campo na comunidade, como em projetos da escola, conselhos e etc.”. É certo afirmar, a relevância da participação dos vários setores da escola e comunidade na construção do PPP, pois se trata de um processo em que todos os membros da comunidade precisam ser presentes, a fim de que todos possam participar e influenciar na construção desse documento que norteia o trabalho pedagógico da escola.

Ainda em relação à direção da escola, é necessário compreender que o diretor não precisa ater-se somente as questões administrativas da escola, mas atentar-se aos interesses gerais da comunidade escolar, Libâneo (2011, p.32) explicita;

Trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar às aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em projeto comum. O diretor não pode ater-se as questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que aprenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Em relação à participação dos pais na vida escolar dos filhos, a professora (A) afirma “muitos pais não se preocupam em participar dos interesses dos filhos na instituição, muitos não querem estudar, participam do meio escolar porque não querem ficar em casa”. O condicionante ideológico de visão negativa a respeito dos alunos acaba na maioria das vezes segundo Paro (2003) “contribuindo com o afastamento dos usuários da escola, não havendo condições para diálogo na escola”, é importante frisar, que as condições que cerca a comunidade na qual a escola está inserida também contribui para não participação desses usuários, fatores que englobam as condições de vida dessa comunidade, especialmente o cansaço e falta de tempo depois de um dia de trabalho.

**3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola, considerada um ambiente privilegiado de aprendizagens e convivência social, atualmente revela-se um dos principais responsáveis pela transmissão das conquistas históricas, pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e pela formação integral do educando. Ressaltamos, dessa forma, que uma gestão orientada por princípios democráticos participativos no ensino público pode favorecer a melhoria da qualidade da educação. Da mesma forma que a participação é um processo de aprendizagem, o exercício da democracia também é um processo de aprendizagem e podem favorecer a formação de novos sujeitos políticos, imbuídos de valores democráticos que possam ir ao encontro das aspirações populares e das novas exigências de convivência humana na contemporaneidade.

É com base nisso, que constatamos no período de pesquisa a importância de uma gestão que atenda os interesses da comunidade escolar, sobretudo dos alunos em uma perspectiva de compreender os anseios da comunidade em que a escola está inserida. No período de observações, foi possível entender como as dificuldades financeiras podem influenciar na realização dos projetos da escola e como essas dificuldades são resolvidas pelos pais, alunos e professores da instituição. Em relação a participação da comunidade escolar nas decisões da escola, foi perceptível que os pais, professores e alunos são sempre comunicados em relação aos interesses da escola, e que na construção do PPP houve participação desses indivíduos incluindo a comunidade na qual a escola está inserido. Foi possível compreender que a formação, experiências e conhecimentos da gestão escola influem na vivência escolar, e que muitos pais não participam dos interesses e das decisões da escola por possuírem outros atribuições.

Portanto, é necessário que haja a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e nos interesses da escola, para que de fato ocorra uma gestão participativa em nossas escolas, ou seja, uma gestão escolar em que todos falam e são ouvidos e que todos avaliem e são avaliados, focados em decisões coletivas para a busca de uma melhor integração sujeito e escola, a fim de contribuir para a melhoria do processo de ensino.

**Referências**

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2011.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. Ed. São Paulo: Editora Ática,2003.



1. Os educadores e os demais entrevistados serão identificados consecutivamente por letras, a fim de manter sigilo em sua identidade. [↑](#footnote-ref-1)