

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ - FAG
ANGELA GABRIELA MOREIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, COMPARTILHADA E PARTICIPATIVA:
DESAFIOS E IMPACTOS POSITIVOS NO DESEMPENHO EDUCACIONAL**

CASCADEL

2021

ANGELA GABRIELA MOREIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, COMPARTILHADA E PARTICIPATIVA:
DESAFIOS E IMPACTOS POSITIVOS NO DESEMPENHO EDUCACIONAL**

Trabalho apresentado como requisito parcial para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso: Artigo, do curso de Pedagogia, do Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG.

Professor Orientador: Paulo Fachin.

CASCADEL

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ - FAG

ANGELA GABRIELA MOREIRA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, COMPARTILHADA E PARTICIPATIVA:
DESAFIOS E IMPACTOS POSITIVOS NO DESEMPENHO EDUCACIONAL**

Trabalho apresentado no Curso de Pedagogia, do Centro Universitário Assis Gurgacz - FAG, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Fachin.

BANCA EXAMINADORA

Andréia Cristina Tegoni
Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG

Jussara Chagas de Lima
Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG

Paulo Fachin
Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG

Cascavel/PR, 11 de novembro de 2021.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, COMPARTILHADA E PARTICIPATIVA: DESAFIOS E IMPACTOS POSITIVOS NO DESEMPENHO EDUCACIONAL¹

MOREIRA, Angela Gabriela² (G. – FAG)
FACHIN, Paulo³ (G. – FAG)

RESUMO

O presente artigo busca refletir, por meio de pesquisa bibliográfica, sobre os conceitos de gestão escolar, trazendo o modelo participativo como objeto de estudo. Para isso, são discutidos o destaque do modelo participativo democrático, em contraponto ao modelo autoritário comumente conhecido. A abordagem sobre a participação mostra-se importante quando pensada numa escola democrática que atenda aos interesses de seu público usuário. Contudo, promover tal participação é um desafio que requer do gestor conhecimento profundo acerca do modelo, bem como a conscientização dos obstáculos e impactos que a gestão pode oferecer à comunidade. A promoção do modelo participativo é inerente quando se trata da gestão democrática, assegurada por lei. Contudo, para que os impactos da gestão participativa sejam positivos, proporcionando melhora na qualidade da educação, é necessário que os objetivos sejam claros para toda a comunidade participante, bem como a necessidade de sua participação na efetivação de tais objetivos, assim colaborando para a transformação social de cidadãos autônomos e emancipados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Gestão Escolar Participativa. Gestão Democrática. Desafios da Gestão Participativa.

DEMOCRATIC, SHARED AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND POSITIVE IMPACTS ON EDUCATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

This article seeks to reflect, through bibliographic research, on the concepts of school management, bringing the participatory modeling as an object of study. Thus, the emphasis of the democratic participatory modeling is discussed in counterpoint to the commonly known authoritarian modeling. The approach to participation is essential when thinking about a democratic school that meets the interests of its users. However, promoting such participation is a challenge that requires a manager to have deep knowledge about the model and be aware of the obstacles and impacts that management can offer to the community. The promotion of participatory modeling is inherent in democratic management, which is ensured by law. Nonetheless, for the impacts of participatory management to be positive, providing improvement in the quality of education, the goals must be clear to the whole participating community, as well as the need for its participation in the realization of such goals, thus collaborating for the social transformation of autonomous and emancipated citizens.

KEYWORDS: School management. Participatory School Management. Democratic Management. Challenges of Participatory Management.

¹ Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Pedagogia do Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG, Cascavel/PR.

² Aluna do 8º período do curso, e-mail: agmoreira2@minha.fag.edu.br.

³ Graduado em Pedagogia e Letras e Doutor em Letras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Professor orientador do trabalho, e-mail: paulo.fachin@fag.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A mudança de comportamento entre as gerações é tema de muitas discussões nos ambientes familiar, profissional e acadêmico. Os modelos de gestão tradicionais estão ficando obsoletos devido a essas mudanças. No ambiente escolar não é diferente e, neste contexto, a gestão escolar participativa tem como intenção acompanhar tais modificações.

Contudo, novos desafios surgem em detrimento deste novo contexto e, para tanto, o estudo desse é relevante para implementar uma gestão mais democrática, que garanta mais qualidade à educação e possibilidades aos docentes e aprendizes.

O presente estudo tem como finalidade apresentar justificativas e objetivos que conduziram a reflexão acerca do tema proposto, isto é, análises necessárias sobre conceitos e desafios relacionados à gestão escolar democrática e participativa.

A gestão escolar por si só, pode ser considerada um desafio. Trazer uma nova perspectiva para esse tema tem como intenção, evidenciar ainda mais sua importância para a qualidade da educação.

A gestão escolar envolve uma comunidade em sua totalidade, entre ela, professores, alunos, pais e funcionários. Esse envolvimento promove ações conjuntas e possibilita a participação da comunidade por meio da democracia, considerando também todas as realidades existentes. Partindo desse conceito de participação e democracia é que a presente pesquisa, de cunho bibliográfico, objetiva compreender tais desafios ao considerar a gestão escolar democrática e participativa.

A reflexão sobre os desafios da gestão escolar participativa, também trará uma nova perspectiva de gestão, contrastante aos modelos de gestão autoritários. Assim, torna-se relevante levantar os seguintes questionamentos e reflexões:

A gestão escolar tem impacto na qualidade da educação que será ofertada? Por que existem desafios, quando se trata da gestão escolar participativa? Quais as formas práticas de se introduzir um modelo de gestão escolar participativa? A democracia é capaz de propiciar mais qualidade na educação?

Este trabalho é produzido por meio de pesquisa bibliográfica e, conforme Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste contexto, a pesquisa tem como objeto de estudo o modelo de gestão escolar participativa, buscando aprofundar-se acerca de seus conceitos, características e desafios.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITUANDO GESTÃO ESCOLAR

A gestão, de modo geral, deriva-se da necessidade da organização em função de uma determinada equipe, desse modo, é necessária quando envolve um grupo, uma comunidade ou um interesse. Segundo Lück (2013):

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LÜCK, 2013, p. 21).

Partindo desta afirmação, fica notório o destaque da figura do gestor no ambiente escolar. Um gestor preparado para promover os objetivos e caminhos para torná-los atingíveis, visando os objetivos educacionais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, dispõe:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988).

No item VI, vê-se o termo gestão democrática na forma de lei, sendo ela obrigatória nas instituições de ensino público, o que significou um grande avanço para a concepção da gestão escolar no Brasil. A gestão é importante para que os objetivos e finalidade previstas, possam ser alcançadas. O gestor é quem organizará, junto à comunidade, formas de validar os direitos de cada aluno e sociedade, que, segundo Paro (2002, p.10) “não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social”.

Da mesma forma, o artigo 3º da LDB 9394 de 1996, reforça essa obrigatoriedade, citando novamente a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Em seu artigo 14, é possível identificar as normas de gestão que deverão ser consideradas:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Até então, não se tinha uma explicação da compreensão do que seria uma gestão escolar democrática, contudo, o artigo clarifica como deve ser essa gestão e como se dá a efetividade da democracia, possibilitando a participação dos profissionais da instituição e da comunidade escolar.

2.2 DIFERENÇA ENTRE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Um termo também utilizando comumente por pesquisadores na área de gestão escolar é o termo administração. Antes de iniciar a discussão especificamente sobre gestão escolar democrática e participativa, vale apresentar a diferença entre gestão escolar e administração escolar, pois existem autores que utilizam dessa nomenclatura para tratar assuntos relacionados à gestão.

Segundo Maragon, “a concepção de administração é vista de uma forma centralizadora e autoritária a quem detém o poder, em um vínculo hierarquizado” (MARAGON, 2014, p. 32). É possível notar a forma como o termo administração está vinculado à figura de um chefe. Contudo, parecem aspectos um tanto negativos para o âmbito escolar, pois está ligado a métodos, técnicas e princípios de administração empresarial.

Em contraponto, o termo gestão escolar se diferencia da compreensão de administração e, sobre esta questão, Dourado (2007) explica que,

[...] a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p. 924).

Compreende-se que a gestão na educação compreende características mais profundas, questões que visam atender às políticas e objetivos educacionais que envolvem toda a comunidade, sem visar um lucro, mas efetividade e qualidade de ensino.

3 A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Dada a compreensão sobre gestão escolar e as leis que asseguram a mesma, fazendo a diferenciação dos termos gestão e administração, vale contextualizar sobre a gestão escolar participativa.

No final de 1970, pesquisadores e educadores de todo o mundo passaram a olhar com mais atenção nos impactos positivos da gestão participativa. Desde então, notava-se que não era possível para o gestor, realizar todas as tarefas e solucionar problemas sozinho. Com isso, surge a “abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho” (LÜCK, 2012, p. 21).

Em 1980, começou um movimento que almejava a descentralização e democratização das escolas públicas e esses movimentos vêm ganhando força desde as reformas educacionais e nas proposições legislativas (LÜCK, 2012, p. 15).

Esse movimento, certamente busca a “promoção da educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa” (LÜCK, 2012, p. 16), dada sua eficácia, já que o modelo participativo não é exclusivo no Brasil, mas, pelo contrário, é um modelo já experimentado e consolidado em alguns países como, por exemplo, no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, Estados Unidos, Canadá, Suécia e Alemanha (LÜCK, 2012, p. 16).

Contudo, o que norteia esse movimento sobre o modelo de gestão participativa em todo o mundo, segundo Lück (2012), é a preocupação com a eficácia escolar, visando aprendizagem significativa dos alunos.

Considerando as leis no Brasil, que tratam da gestão, sendo ela democrática, fica evidente o envolvimento de um coletivo. Para isso, a gestão participativa foi pensada e ainda é desenvolvida, considerando e promovendo a participação de todos os envolvidos nesse processo, efetivando a democracia prevista, mesmo que indiretamente.

Compreende-se que a gestão participativa,

Consiste no envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na

proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional (LÜCK, 2010, p. 22).

Verifica-se assim, que além de promover um envolvimento, a gestão participativa incluiu e dividiu as responsabilidades, visando um objetivo comum para todos os envolvidos, ou seja, a gestão é quem dividirá, canalizará e orientará os envolvidos em sua prática. Entende-se que “essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados” (LÜCK, 2013b, p. 51).

Estando o profissional envolvido no processo, ele será capaz de se sentir parte dos ideais objetivados, podendo contribuir de forma a não sentir uma obrigação, peso ou objeto. O indivíduo passa a se comprometer com o processo.

Segundo Paro (2002, p. 15) “se falamos de gestão democrática da escola, parece-me já estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo”.

Esse princípio de tornar a gestão participativa e democrática deve estar distante da ideia de manipular ou controlar os indivíduos, possibilitando apenas que “participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas antes” (LÜCK, 2013b, p. 23-24).

Por conseguinte, as reuniões escolares são, muitas vezes, entendidas de forma equivocada, tendo em vista diferentes compreensões sobre a mesma. Para isso, deve-se compreender que “participação, portanto, não é discussão, nem mera expressão de aval a decisões” (LÜCK, 2013b, p. 24), isto é, gestão participativa não é sinônimo de horas de discussões, em que o grupo pode falar à vontade e, no fim, não ser possível encontrar soluções, pelo contrário, isso é “um conceito que tem sido mal-entendido e sobretudo banalizado nas escolas” (LÜCK, 2013b, p. 27).

Assim sendo, para conceituar e desmistificar a ideia de participação, aplicada à gestão escolar, é necessário compreender que:

O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania (LÜCK, 2013b, p. 26-27).

Percebe-se que a participação desenvolve no indivíduo, uma conscientização de suas responsabilidades com a sociedade, de contribuir para a formação de cidadãos autônomos, atuantes e conhecedores de seus direitos.

Vale considerar que quando se trata de participação, Lück (2012) esclarece que,

[...] muitas experiências são promovidas, várias das quais, no entanto, apresentam, algumas vezes, resultados mais negativos do que positivos, do ponto de vista do compromisso das pessoas envolvidas na efetivação com qualidade dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2012, p.17).

Esta compreensão se dá pelo fato de que muitos gestores promovem a participação sem ter, como alvo orientado, a busca pela efetivação nos resultados educacionais e desenvolvimento dos alunos envolvidos. Como expõe Lück,

[...] os participantes do contexto organizacional são apenas convidados a simplesmente praticar a participação elementar de verbalização e discussão em grupo sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (LÜCK, 2012, p. 18).

Contudo, a definição de participação é muito mais caracterizada por uma consciência bem alinhada com a prática, usando de sua influência no contexto o qual está inserido, tornando-se juntamente responsáveis pelos resultados que terão. Paro (2002) explica que,

A gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2002, p. 16).

É fácil cometer esse equívoco de ter a participação como um fim em si mesmo e assim não alcançar os reais e consideráveis resultados que a participação pode oferecer. Contudo, vale ressaltar que a compreensão adequada sobre o que é participação, dará base e firmeza para que ela seja efetiva em sua prática, durante todo o processo.

3.1 O AMBIENTE PARTICIPATIVO: ASPECTOS POSITIVOS, AVANÇOS E POSSIBILIDADES

Mesmo diante do impacto positivo da participação efetiva no ambiente escolar, tanto dos professores como dos pais e responsáveis, não é comum perceber essa participação em grande parte das escolas.

É comum ver gestores autoritários que promovem um ambiente sem autonomia, participação e integração. No outro extremo, é possível ver gestores que, muitas vezes, fazem todo o trabalho sozinho “que não encontram nem apoio, nem eco para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula” (LÜCK, 2012, p. 19).

Comparando esses extremos, é possível identificar como a promoção de um ambiente participativo pode ajudar a mudar tal situação e, para que esses ambientes mudem, é necessária clareza por parte de todos, principalmente na compreensão do significado de participação. O gestor deve estar atento se, de fato, houve compreensão das funções analisando que,

Mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não desejam aceitar, rapidamente, o ônus de fazê-lo, daí por que, após manifestarem esse interesse, mostrem, por meio de comportamentos evasivos, resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada (LÜCK, 2012, p. 20).

O gestor é a peça chave para a promoção de um ambiente escolar participativo, não assumindo uma postura centralizadora, mas aberta e orientadora. Capaz de canalizar, conscientizar e promover a consciência na responsabilização da efetivação das atividades.

3.2 GESTÃO PARTICIPATIVA/DEMOCRÁTICA NA ESFERA PÚBLICA

Como já abordado anteriormente, quando se fala de gestão democrática na escola “parece-me já estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo” (PARO, 2002, p. 15). Com isso, é preciso examinar as relações da gestão com a comunidade, ver se fato essa relação existe desde as estruturas administrativas organizacionais bem como as efetivas práticas, pois “se ela não inclui a comunidade, corre risco de construir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender os interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária” (PARO, 2002, p. 16).

Há, por parte de muitos, um equívoco em reconhecer a escola pública, fazendo associações de que por ser pública, é pertencente ao Estado. De fato, o Estado é quem mantém a instituição, contudo, “a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar” (PARO, 2002, p. 17).

Sendo assim, entende-se escola pública, de fato, quando a comunidade participa de tal forma, fazendo com que o Estado cumpra com seu dever pela “universalização de um ensino de boa qualidade” (PARO, 2002, p. 17). Para isso, é imprescindível que a comunidade usuária participe ativamente da gestão escolar, desde as organizações, elaboração e busca pela efetivação dos planos já traçados.

Essa comunidade deve aparecer de forma democrática, sem a necessidade de um “ditador democrático” (PARO, 2002), ou seja, ela deve ser autônoma, conhecedora e consciente de suas responsabilidades. De acordo com Paro (2002),

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola. Embora esta não seja uma tarefa fácil, parece-me que o primeiro passo na direção de concretizá-la deve consistir na busca de um conhecimento crítico da realidade, procurando identificar os determinantes da situação tal como ela hoje se apresenta (PARO, 2002, p. 19).

É notória a relevância de um programa ou mecanismos, como declara o autor, que promova a participação tanto interna como externa, e que, a partir disso, impulse a conscientização e participação de toda comunidade escolar.

4 DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A abordagem da gestão escolar participativa é relevante para remodelar a forma de se ver gestão e seu impacto tão considerável para a qualidade da educação. Porém, como toda teoria, ainda que bem pensada e desenvolvida, encontra seus desafios na implementação, bem como na aceitação. Com a gestão escolar participativa, não será diferente.

Ao se tratar da gestão de pessoas, comunidades e interesses diferentes, o trabalho do gestor de alinhar e promover a contribuição de cada um, é um trabalho desafiador e que deve ser bem conduzido. Conforme Paro (2002),

Quando atentamos para o comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao depararem com as

dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal, que acaba servindo tão-somente como uma espécie de escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento (PARO, 2002, p. 18).

É possível observar que tanto o gestor como toda a comunidade escolar, ao se deparar com as dificuldades inerentes ao processo, o gestor deve perseverar seu ideal, pois será um motivador e encorajador, assim quando a comunidade escolar igualmente se deparar com essas dificuldades, tenham a figura do gestor como exemplo de incentivador.

Estar disposto a resolver conflitos deve ser característica de um gestor que promove a democracia e participação, pois tais conflitos precisam ser superados. Paro (2002) afirma que, “os conflitos não se superam por fazer-se de conta que eles não existem, já que eles são reais e precisam ser resolvidos para serem superados, e para resolvê-los é necessário conhecê-los de forma realista” (PARO, 2002, p. 20).

Percebe-se que o gestor deve estar não só pronto a resolver, como também ser o principal conhecedor de tais conflitos. É possível perceber que dentro da comunidade escolar, os interesses nem sempre são claros, em muitas instituições escolares os interesses são em grande parte pessoais, o que facilmente é capaz de gerar conflitos com outros grupos pertencentes à mesma classe social (PARO, 2002, p. 20).

Por mais que ter interesses pessoais se remeta a algo negativo, em tratando de uma comunidade, não é isso que o autor quer destacar, Paro (2002) alerta sobre como devem ser tratados esses interesses, afirmando que não se deve,

[...] encará-los de forma moralista, como se fosse pecado ou crime as pessoas se ocuparem e se preocuparem com os aspectos que dizem respeito a sua própria existência na sociedade. É preciso aprender, por exemplo, que, ao exercer suas funções na escola, o professor, como qualquer outro trabalhador, está procurando, em primeiro lugar e acima de tudo, ganhar seu sustento e o de sua família, e é plenamente justo e compreensível que ele assim proceda, nesta sociedade em que os que não possuem os meios de produção, para sobreviver, têm de vender a outrem a sua força de trabalho (PARO, 2002, p. 21).

Outro ponto, já tratado de forma indireta, mas que muitas vezes é um grande desafio para o gestor, é a compreensão de democracia por parte da comunidade escolar. Segundo Paro (2002, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. Sabe-se que o primeiro ponto para exercer a democracia é a compreensão da mesma. Porém, é comum identificar gestores, coordenadores, professores, entre outros, que têm uma postura autoritária em seu ambiente profissional, mas que ao reunirem-se, apresentam-se como figuras

democráticas, abertas à participação. Segundo Paro (2002, p. 25), “em sala de aula, que se pode perceber com maior nitidez a manifestação de concepções e crenças autoritárias”.

Pode ocorrer também, de o gestor escolar e toda equipe escolar terem a consciência e responsabilidade em exercerem a participação, mas quando deparam-se com a comunidade e seu envolvimento, encontrarão resistência.

Muitas vezes, na maioria delas, essa resistência não ocorrerá simplesmente por um desinteresse por parte da comunidade, como relembra Vitor Paro (2002) com base em uma de suas pesquisas,

Um dos aspectos mais importantes dessa resistência parece ser o fato de que praticamente inexiste qualquer identidade da escola pública com os problemas de sua comunidade. Entre os membros da população usuária da escola, foi possível perceber a consciência de alguns sobre o desinteresse do pessoal da escola em participar dos problemas da comunidade onde ela se encontra (PARO, 2002, p. 27).

Isto ocorre, pelo fato de que, muitas vezes, a escola não procura atender diretamente as necessidades da comunidade usuária, não estabelecendo e tratando dos interesses que realmente atendem e importam a todos.

O presente tópico sobre os Desafios da gestão escolar participativa, finaliza com uma questão comumente conhecida na escola pública, que é o fato de os pais não se envolverem com a educação escolar de seus filhos, mostrando por vezes desinteresse pela mesma. Em uma pesquisa apresentada por Vitor Paro (2002) em sua obra, menciona uma paráfrase junto a fala de um dos professores entrevistados, afirmando que,

Nos setores menos favorecidos da população, as pessoas “são endurecidas pela vida” e a magnitude de seus problemas impede que elas valorizem a educação escolar dos filhos. “Não dá pra pensar em escola se você mora num barraco, tem doze filhos, sua mulher é empregada doméstica e você trabalha na construção civil” (PARO, 2002, p. 57).

Esta é uma realidade bastante comum em várias comunidades, por isso, o destaque de estar sempre atento às necessidades locais e trabalhar em concordância à essas necessidades. Buscando dessa forma, aproximar-se da comunidade geral, bem como, provocar o interesse na comunidade, para que seja recíproco. Esse é um dos objetivos da gestão escolar participativa: promover a qualidade na educação e, conseqüentemente, a transformação social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os estudos apresentados até aqui, entende-se que a gestão escolar participativa é capaz de promover qualidade na educação. Quebrar os paradigmas autoritários é uma tarefa inicial para a implementação deste modelo de gestão, contudo, é por meio da educação - sobre o que é e qual sua relevância - que é possível dar o primeiro passo em direção ao modelo participativo e democrático.

Apesar de ser um modelo estabelecido por lei como obrigatório, precisa ser cada vez mais discutido e apresentado. Cada discussão acerca do tema poderá promover novas perspectivas e maior conscientização, o que tornará mais sólidos os fundamentos e ideais do modelo participativo. Tudo isso, objetivando sempre a melhora na qualidade da educação ofertada, possibilitando uma transformação social.

Entender a diferença entre gestão e administração, possibilita identificar o trabalho que o gestor está fazendo, se ele de fato tem sido mecânico, regido por métodos já estabelecidos, ignorando os objetivos educacionais ou, se ao contrário, tem sido um trabalho humano e amplo, capaz de alcançar os reais objetivos políticos-pedagógicos envolvendo a comunidade escolar em sua totalidade.

Os estudos sobre a gestão escolar participativa abrem os horizontes para uma estrutura bem organizada que funcione como uma espécie de engrenagem, fazendo com que cada figura da comunidade escolar seja uma “peça” importante para o funcionamento adequado. Ainda, que conduza a uma escola que promova a educação, formação do indivíduo, bem como sua emancipação enquanto cidadão atuante.

Tal modelo sensibiliza a comunidade a importar-se aos reais interesses dos usuários, promovendo a interação e ação que cada um pode exercer sobre a mesma. Fica claro que o gestor tem como característica principal conduzir e canalizar tais processos, e assim, assegurando-lhes de que a participação democrática está de fato acontecendo. É necessário assumir uma figura descentralizadora, mas atuante, que promova um ambiente participativo, capaz de fazer com que as pessoas envolvidas se tornem autônomas, protagonistas e comprometidas com a execução das ações que juntos julgarem necessárias.

É visto que o modelo participativo é capaz de atender não somente escolas particulares, mas também é suficientemente capaz e necessária ser aplicada nas escolas públicas. Vai além da obrigatoriedade, o modelo participativo democrático é essencial para que a escola seja de fato pública, atendendo as necessidades do público usuário.

É por meio da participação e atuação democrática dos usuários, que a escola será capaz de identificar as necessidades da comunidade, a realidade local dos alunos, bem como a sua necessária atuação frente a essas realidades.

Apesar de os desafios serem parte do processo de qualquer gestão, conhecê-los de antemão, possibilita uma melhor preparação para quando surgirem. Para isso, a abordagem sobre os desafios faz-se relevante a fim de que, por meio do conhecimento sobre esses possíveis obstáculos, o gestor não desista, mas se torne capaz de identificá-los e ao fazer, reflita de maneira consciente sobre os mesmos, tornando-se capaz de encontrar caminhos, junto à comunidade, que superem tais obstáculos e resistências.

Entende-se que a melhor forma de superar os desafios é usando do próprio modelo participativo. Assim, será possível, por parte de toda comunidade, compreender a relevância de sua atuação, para que todos sejam beneficiados por uma educação digna, crítica, reflexiva, emancipadora e de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.

DOURADO, LUIZ FERNANDES. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**: Limites e perspectiva. In: Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 941-946, out. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWrr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão participativa na escola**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloisa *et. al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor. 10. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2012.

MARAGON, Cristiane. **Administração versus gestão escolar**: o intercruzamento conceitual. Monografia (Pós-graduação - especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional), Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2014

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo, SP: Ática, 2002.