



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BAP)**

Maria Joelma Soares Silva

**CONSELHO ESCOLAR COMO ALTERNATIVA PARA A GESTÃO
PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ESCOLA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DOMINGOS SÁVIO**

REDENÇÃO

2016



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BAP)**

Maria Joelma Silva Soares

**CONSELHO ESCOLAR COMO ALTERNATIVA PARA A GESTÃO
PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL DOMINGOS SÁVIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração Pública da
UNILAB, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

ORIENTADOR: PROF. Dr. Lourenço Ocuni Cá.

REDENÇÃO

2016

MARIA JOELMA SOARES SILVA

**CONSELHO ESCOLAR COMO ALTERNATIVA PARA A GESTÃO
PARTICIPATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL DOMINGOS SÁVIO**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: ___ / ___ / ___

Nota: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Lourenço Ocuni Cá (orientador)

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

Profa. Dra. Marcia Zabdiele Moreira

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Senhor e meu Deus, pois sem Ele a concretização deste sonho não seria possível. E a todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus por ser minha fortaleza, graças te darei hoje e sempre!

À minha família, em especial aos meus pais, Maria Selma e José Gomes pelo exemplo e dedicação a nossa família, sem vocês do meu lado essa conquista não teria o mesmo valor.

Ao Walderlano Almeida, por ficar do meu lado e ter paciência nos momentos de dificuldades. Obrigado pelo constante apoio e atenção.

À Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira pelos momentos ímpares de trocas de conhecimentos. Experiência decisiva para a minha formação profissional e humana.

Ao professor Lourenço Ocuni cá, por ter acreditado e confiado na minha ideia. Obrigado pelo apoio e conhecimento.

Aos colegas da primeira turma de Administração Pública, por compartilhar momentos de alegrias e angustias. Em especial as minhas amigas Alcione Sousa, Nathaly Luanne, Ana Lia e Johoonabia Sousa com vocês compartilhei momentos de grande felicidade, minhas eternas “*pius*”.

Enfim, meu muito obrigada!

Tu és o meu Deus; graças te darei!
Ó meu Deus, eu te exaltarei! Deem graças ao
Senhor, Porque Ele é bom; o seu amor dura para
sempre. Salmos 118:28-29

RESUMO

A educação deveria ser uma das principais prioridades de agenda de qualquer governo em que seja possível identificar as prioridades para o exercício de mandato do agente público. Para efetivamente a escola torna-se ambiente propício para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e de gestão partilhada, faz-se necessário que a gestão escolar tenha a consciência da coletividade. Neste sentido, o trabalho tem como objetivo verificar a efetividade da gestão participativa na Escola Municipal Domingos Sávio em Baturité-Ceará, por meio do conselho escolar no ano de 2016. A finalidade é identificar a dinâmica de funcionamento do conselho e a visão dos atores envolvidos na construção desse processo e a importância da participação como membro da comunidade escolar. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando como procedimento metodológico o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados obtidos mostram que o Conselho Escolar ainda não se concretizou num ambiente de participação plena, os segmentos da comunidade escolar juntamente com o diretor tem em suas mãos o desafio de transformar o espaço do Conselho Escolar num verdadeiro instrumento de gestão participativa. Após análise das dimensões analíticas, nota-se que não há uma relação direta, atualmente, dos membros do conselho e a comunidade escolar. Fazendo necessária a existência de um mediador, seja o diretor, o representante dos professores ou de qualquer outro membro. Nota-se que todos têm o entendimento da importância e necessidade de uma ação cooperada, mas a realidade dispõe de ações limitadas, fazendo necessária uma ação direta de um interlocutor ou motivador da ação coletiva no Conselho Escolar.

Palavras-chaves: Participação. Conselho Escolar. Gestão Participativa.

ABSTRACT

Education should be one of the top priorities of any government's agenda where it is possible to identify the priorities for the exercise of the public officer's mandate. In order for school to become an environment conducive to the development of quality education and shared management, it is necessary that school management be aware of the community. In this sense, the objective of this study is to verify the effectiveness of participatory management at the Domingos Sávio Municipal School in Baturité-Ceará, through the school council in 2016. The purpose is to identify the dynamics of the board's functioning and the vision of the actors involved in the construction of this process and the importance of participation as a member of the school community. This research is characterized as descriptive, with qualitative approach, using as methodological procedure the case study. Data collection was performed through semi-structured interviews and documentary analysis. The results show that the School Board has not yet materialized in an environment of full participation, the segments of the school community together with the director have in their hands the challenge of transforming the space of the School Council into a true participatory management tool. After analyzing the analytical dimensions, it is noticed that there is not a direct relation, currently, of the members of the council and the school community. Making necessary the existence of a mediator, be the director, the representative of the teachers or any other member. It is noted that everyone has the understanding of the importance and necessity of a cooperative action, but reality has limited actions, requiring a direct action of an interlocutor or motivator of collective action in the School Council.

Keyword: Participation. School Council. Participative management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Modelos de Gestão Pública	16
2.1.1 Administração pública patrimonialista e burocrática	17
2.1.2 Administração gerencial.....	18
2.2 Gestão participativa no âmbito escolar	19
2.2.1 Conselho Escolar como mecanismo de gestão participativa.....	21
3 METODOLOGIA	24
4 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DOMINGOS SÁVIO	26
5 DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA: RESULTADOS E DESAFIOS ENCONTRADOS NA EEFMDS.	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE I.....	42
APÊNDICE II	43
APÊNDICE III.....	44
APÊNDICE IV	45
APÊNDICE V	46
APÊNDICE VI.....	47
APÊNDICE VII	48
APÊNDICE VIII	49

1 INTRODUÇÃO

A educação deveria ser uma das principais prioridades de agenda de qualquer governo em que seria possível identificar as prioridades para o exercício de mandato do agente público. Essas prioridades perpassariam por problemas de evasão escolar, infraestrutura, melhora pedagógica, bases de financiamento entre outros. Pois, é com a oferta de educação de qualidade a todos que tornará possível promover uma educação mais igualitária e justa para a sociedade.

A Constituição Federal de 1988 deixa explícito o dever que o Estado tem em garantir o acesso de todas as pessoas sem qualquer distinção a uma educação de qualidade. Deixa claro que os pais e/ou responsáveis legais, têm a obrigação de matricular seus filhos ou dependentes nas escolas e que a educação tem o objetivo de complementar a formação cidadã de todos (art 205, III, CF/1988). A responsabilidade da educação recai sobre os entes Federados como a União, Estados e municípios, e fica delegado a cargo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), de dar provimentos e subsidiar o desenvolvimento da educação.

Para que a escola torne-se, efetivamente, um ambiente propício para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e de gestão partilhada, faz-se necessário que a gestão escolar tenha a consciência da coletividade, ou seja, busque envolver os diferentes segmentos que compõem a unidade escolar e a comunidade, dando condições reais e satisfatórias para que estes contribuam nos processos decisórios e assumam responsabilidades nas ações promovidas pela escola.

Desta forma, Bordignon e Gracindo (2008) consideram que o processo de decisão e as relações de poder estabelecidas entre os atores sociais baseiam-se no desenvolvimento de colegiados consultivos e deliberativos e na particularidade na comunicação estabelecida. Em outras palavras, a organização da gestão da educação e da escola será de forma contínua, isso significa que será um processo de corresponsabilidade de decisão e partilha de poder entre os atores.

A discussão da Gestão Participativa no âmbito educacional fundamenta-se na ideia de que o Estado e/ou Município, sozinhos, não são capazes de solucionar os problemas sem a interação e colaboração de pais, alunos, funcionários e professores. Pois, segundo Paro (2007), a Gestão Participativa corresponde a uma ação onde todos os envolvidos compartilham benefícios e responsabilidades de forma equitativa.

Tendo em vista a importância da gestão compartilhada na escola, se faz necessário destacar o Conselho Escolar como instrumento facilitador para garantir a participação dos atores sociais – diretores, coordenadores, professores, pais, alunos, etc., pois, é neste ambiente colaborativo que as decisões deveriam ser tomadas definindo as prioridades, os objetivos e como eles serão atingidos, quais serão os recursos disponíveis para se alcançar esses objetivos, como e onde as verbas recebidas pela escola serão aplicadas e o que pode ser feito para alocação de novas verbas.

Melo e Ribeiro (2003) destacam o princípio da gestão participativa como impulsionador da liberdade de expressão e pensamento, estimulando a criatividade na formulação de ideias, sem se sentirem ameaçadas pelas forças opressoras. Portanto, é necessário salientar que as partes envolvidas no conselho escolar não devem deixar tudo nas mãos das autoridades escolares, partindo do princípio de que não são meramente observadores, mas sim que tenham o direito e incentivo para participar ativamente nos processos de planejamento, tomado de decisões e fiscalização no andamento das atividades.

A relevância desta pesquisa sustenta-se na medida em que a Gestão Participativa ganha espaço na gestão escolar se apresentando como um instrumento de coordenação viável ao melhoramento e aperfeiçoamento das políticas educacionais e de convívio. De modo que a proposta da gestão participativa supõe o pensamento de que quanto maior o envolvimento da sociedade e do corpo administrativo no desenvolver dos processos de gestão, mais perto estará de ter uma sociedade democrática, justa e igualitária, onde todos terão oportunidade de emitir as suas opiniões para propor mudança na forma de administração.

Não se pode negar que a gestão participativa é altamente necessária para que a escola tenha condições mínimas de responder aos anseios da sociedade, na formação do indivíduo para o trabalho e para a vida. Uma das instâncias de vivência democrática e que deve promover a participação na escola e na comunidade onde esta se insere é o Conselho Escolar.

A partir das circunstâncias supracitadas tem-se esta pesquisa a seguinte questão de partida: de que forma o Conselho Escolar pode contribuir para a concretização da Gestão Participativa como mecanismo de aproximação da escola e comunidade escolar?

Neste sentido o trabalho tem como objetivo geral, verificar a efetividade da gestão participativa na escola pública de Baturité, por meio do conselho escolar no ano de 2016, e com a finalidade de identificar a dinâmica de funcionamento do conselho e a visão dos atores envolvidos na construção desse processo e a importância da participação como membro da comunidade escolar. De modo que a proposta da gestão participativa no âmbito do conselho

escolar supõe o pensamento de que quanto maior o envolvimento da sociedade e do corpo administrativo no seu desenvolvimento.

A pesquisa realizada na EEFMDS no município de Baturité teve como objetivos específicos identificar de que maneira acontece a participação dos atores sociais e a visão do gestor em relação à atuação dos pais, professores, alunos e corpo técnico da escola na fiscalização das ações. Buscou-se também verificar o nível de conhecimento dos atores sobre a finalidade do CE e sua opinião sobre a importância de uma maior participação no controle das ações.

A educação é uma forma de conscientizar a pessoa de quem ela é e o que ela pode ser ao longo da sua vida. É notável na visão de todos que a educação consiste em proporcionar aos cidadãos um pensamento crítico do mundo que o rodeia.

No entanto, é notório que ainda existe desinteresse, por parte dos agentes sociais, em desenvolver uma maior consciência da coletividade. Falta interesse em conhecer a realidade da escola, da gestão escolar, do corpo administrativo o que torna fácil para o caminho do descontentamento com a Gestão e afastamento da vida escolar dos filhos. O que acarreta sobrecarga de responsabilidade para a direção e professores no ensino dos estudantes.

A abertura de espaço para o diálogo e compartilhamento de responsabilidade dentro da escola busca facilitar a aproximação de todos os envolvidos no processo de educação: pais, professores, diretores e corpo administrativo; o que de fato poderá contribuir para uma educação mais acessível e de qualidade. Pois, na medida em que há a colaboração e participação de todos no caminho para romper com a cultura do comodismo torna-se mais viável e os atores sociais estarão cada vez mais perto da gestão opinando e tomando posse de seus direitos.

De acordo com Rocha (2009) a participação dos cidadãos na vida pública torna-lhes aptos para interferir nos processos de discussão e deliberação de seus interesses, constituindo, então, uma condição necessária à democratização da gestão pública. Quando não é possível realizar essa participação, controle e o acompanhamento das ações da gestão pública, não há democratização consolidada na gestão dos recursos e programas governamentais.

O conselho escolar pesquisado foi o da Escola de Ensino Fundamental Municipal Domingos Sávio- EEFMDS, do município de Baturité, a escolha deste objeto de estudo deu-se por se tratar de um ambiente onde o administrador público poderá atuar no desenvolvimento de pessoas capazes de agir no meio político com um senso maior de responsabilidade, na medida em que o gestor poderá contribuir no aperfeiçoamento do senso crítico e de uma formação mais cidadã por meio de uma educação de qualidade.

Além deste capítulo introdutório, o trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo segundo a fundamentação teórica dividida em subseções inicialmente com os modelos de gestão pública partindo desde o modelo patrimonialista ao gerencial, seguindo para a gestão participativa e seus desdobramentos na gestão escolar e o conselho escolar como instrumento de participação.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, utilizou-se no presente estudo a classificação da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizadas. No quarto e quinto são expostos os resultados alcançados com a pesquisa com base nas categorias analíticas determinadas na metodologia: participação nos processos de decisão, publicidade e transparência das ações e os resultados e desafios do Conselho Escolar.

Por fim, são apresentadas breves considerações finais, sobre a relevância da colaboração de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e sobre os resultados e desafios que deverão ser enfrentados para a concretização da gestão participativa por meio do conselho escolar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática e/ou participativa do ensino público vincula-se ao princípio de que, se faz necessário estabelecer mecanismos legais e institucionais de participação política de modo que, esta participação política do povo tenha um papel importante na formulação das políticas públicas educacionais.

Por meio das reformas educacionais do ano de 1990 foi possível o ingresso da comunidade na gestão escolar. Pois a abertura política do país, pós-ditadura militar, através dos movimentos sociais foi possível mudar a forma de pensar a construção do campo educacional. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) apresenta em seu artigo 206, conjunto de princípios que devem servir de estrutura para o ensino no país, dentre eles o princípio que legitima a gestão democrática.

- Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- 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 do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
 - VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, grifo da autora)

O que pode ser observado é a referência direta, no inciso VI, sobre a gestão democrática. O que já representa um grande avanço para as varias lutas sociais travadas em busca da democratização da gestão escolar, mas ela não conseguiu estabelecer diretrizes de como se dará a gestão democrática, pois“(...) o texto constitucional não se refere ao entendimento que os legisladores imprimiram à ideia de democratização presente no princípio” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p.76).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9493/1996) ratifica os preceitos constitucionais e especifica, dentre outros aspectos, os níveis e modalidades que fazem parte da educação nacional, a organização do sistema de ensino no país, as formas de financiamento e as competências dos entes federados – União, Estados e Municípios. Estabelecendo em seu artigo 14, que 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.

Esse modelo de gestão mais participativa também está descrita em matéria do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2001, que dispõe como uma de suas metas a criação de conselhos escolares nos estabelecimentos de ensino público que ofertam educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Todo esse conjunto de leis estabelece diretrizes e normas para os órgãos que compõem o sistema de educação brasileiro e dá orientações sobre o gerenciamento de política e programas, juntos visam garantir o acesso, a permanência com qualidade, a gestão democrática e formas de financiamento da educação em suas diferentes modalidades.

A gestão participativa deve ser entendida como uma ação de caráter coletivo, realizado através da participação de todos e de modo integrado de todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, com o real envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na resolução de problemas e na participação no processo decisório, tornam-se elementos fundamentais na efetivação e sucesso da gestão participativa dentro da escola.

Apesar do respaldo legal à participação da comunidade escolar na gestão da educação, é claro o caminho ainda é longo e sinuoso. “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar [...]” (PARO, 2005, p. 17). A gestão escolar mais participativa não é resultado de um processo de decreto ou imposição, ela deve ser adicionada aos processos já existentes de modo a fazer parte como nova cultura da escola.

Partindo do exposto acima, Gadotti coloca que:

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 1992 p.23).

Pode-se observar que o autor coloca os segmentos que dão forma a comunidade escolar como prioridade no processo de participação, caracterizando assim um verdadeiro processo de participação política uma vez que eles iriam somar forças com toda a escola para cobrar do Estado à garantia de uma educação de qualidade. Pensamento este que vai ao

encontro com a ideia de que a comunidade é apenas consumidora e fiscalizadora do serviço público.

Embora com todos os avanços regulatórios e legais a cerca da participação da comunidade, ainda é possível observar a discordância com a realidade, uma vez que muitas escolas ainda utilizam da burocracia e centralização dos processos de gestão, negando a plena formação de espaços democráticos de participação na escola.

Em 2004, houve ainda a criação da Portaria Ministerial nº 2. 896 (BRASIL 2004) que criou o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (CE), que lista dentro dos seus objetivos:

[...] ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas; Apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares; Instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de Conselhos Escolares; Estimular a integração entre os Conselhos Escolares; Apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; Promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para a garantia da qualidade da educação. (BRASIL, 2009).

O programa busca incentivar e consolidar os CE já existentes ou criá-los naquelas escolas onde ainda não se fazem presentes. Inseridos nesse cenário, a democratização da gestão, a autonomia da escola e os conselhos escolares se fazem fundamentais. O CE é instrumento fundamental no processo de democratização da gestão e a participação de todos os atores sociais professores, direção, alunos e pais devem ser compromisso assumido por todos.

2.1 Modelos de Gestão Pública

A Administração Pública é caracterizada pela evolução e aprimoramento de alguns modelos de gestão, estes são classificados de acordo como modo em que o patrimônio público tenha sido administrado pelo gestor que detém o poder e até mesmo com o grau de participação do cidadão nesse processo.

Neste sentido pode-se definir o modelo de gestão pública como sendo um conjunto de métodos administrativos executados pela administração de uma organização para atingir seus objetivos traçados (SILVA 2013). O administrador deve gerenciar o bem público com vistas a atender ao fim a que se propõe, buscando o maior grau de bem-estar social.

No processo de condução destes mecanismos de gestão eles vão se adequando aos tipos de organizações tendo em vista o alcance dos objetivos e metas traçados. Este trabalho

dá ênfase para o modelo de gestão participativa, pois ele busca envolver o cidadão nos processos de tomada de decisões, buscando aproximá-lo e fazê-lo tomar parte da gestão.

De modo que a proposta da gestão participativa no âmbito do conselho escolar supõe o pensamento de que quanto maior o envolvimento da sociedade e do corpo administrativo no desenvolvimento dos processos de gestão, mais perto ter-se-á uma sociedade democrática, justa e igualitária, onde todos terão oportunidade de emitir as suas opiniões para propor mudança no modelo de administração. Segundo PARO (2007), a Gestão Participativa corresponde a uma ação onde todos os envolvidos compartilham benefícios e responsabilidades de forma equitativa.

2.1.1 Administração pública patrimonialista e burocrática

As organizações públicas surgem no período colonial, nesta fase de estruturação da Gestão Pública, possuíam características predominantemente patrimonialistas. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, havendo uma confusão entre o que é público e o que é privado. (SILVA, 2013).

Esta forma de gerenciar o bem público torna-se insustentável e contestada com o advento do capitalismo e da democracia. Uma vez que o nepotismo e a corrupção eram abusos praticados e demais vícios experimentados pela administração pública.

Em resposta a todos estes vícios surge o modelo burocrático que, é racional, nos termos da racionalidade instrumental, na medida em que adota os meios mais adequados (eficientes) para atingir os fins visados (PEREIRA, 1997). Neste momento o serviço público tem por guia princípios de um serviço público profissional e um sistema administrativo formal, impessoal e “*racional-legal*”.

Assim foi desenvolvido um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e administrador público. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. De acordo com Silva (2013), o modelo não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público.

Enquanto modelo de combate à corrupção e a apropriação do bem público por volta do século XIX, o modelo burocrático cumpriu bem seu papel. No entanto, com novas formas adquiridas pelo Estado, por volta do XX, fica clara a sua ineficiência diante da nova postura assumida pelo Estado, pois o formalismo exagerado e preocupação excessiva com controles tornam a administração pública rígida, engessada e pouco eficiente.

Mesmo com a redução de práticas patrimonialistas em face de critérios implantados como o da impessoalidade, formalismo, criação de regras, hierarquia e controles, administração volta-se principalmente aos seus procedimentos internos, a máquina pública apresenta-se lenta e ineficiente, as demandas e anseios sociais não são concretizados.

2.1.2 Administração gerencial

Na reforma em curso a administração pública burocrática está sendo substituída pela administração pública gerencial. Entretanto, não significa em diminuir o papel da burocracia estatal, que desempenha um papel cada vez mais estratégico na administração do Estado. E sim em aperfeiçoar a gestão pública por meio de um modelo diferente, que propusesse a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores como a eficiência, eficácia e a competitividade. Sem esquecer-se de um modelo que busca por uma democracia mais participativa ou direta.

Neste contexto Bresser Pereira 1997, a administração burocrática demonstrava agora ser ineficiente e incapaz de atender com qualidade as demandas dos cidadãos-clientes no grande Estado Social do século vinte, tornando necessária sua substituição por uma administração pública gerencial.

Esse modelo de administração pública enfatiza a eficiência e, principalmente, a gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas enfrentados. (NASCIMENTO, 2010). A sociedade passou a ser mais participativa e exigente, sobretudo nos aspectos relacionados à transparência, ética e responsabilidade fiscal e social. Por isso muitos gestores têm uma maior preocupação com a responsabilidade sobre as ações governamentais.

As principais diferenças entre a era burocrática e a era gerencial que a primeira concentra-se no processo e é autorreferente enquanto que a segunda orienta-se nos resultados e é orientada para os cidadãos (SILVA, 2013) Ou seja, o foco migrou dos processos para os clientes, com ênfase na produtividade e na qualidade da prestação do serviço público direcionado à satisfação do cidadão-cliente, mudando práticas burocráticas e utilizando-se de ferramentas das instituições privadas.

Bresser Pereira (1997) define as principais características desse modelo de gestão como: orientação da ação do Estado para o cidadão usuário ou cidadão-cliente; ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos); terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado, entre outras.

2.2 Gestão participativa no âmbito escolar

A gestão democrática participativa faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de maior qualidade. Essa procura constante em busca da democratização derivou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (BRASIL, C. F. art. 206, 2006). Desse modo, as escolas obtiveram legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Uma gestão educacional democrática e participativa está associada à divisão de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os múltiplos níveis e segmentos de comando do sistema educacional. Barroso (2003) afirma que para que haja gestão escolar participativa faz-se necessários cinco princípios ligados à autonomia, qualidade e eficiência da educação sejam atendidos; são eles legitimidade, participação, liderança, qualificação, flexibilidade.

É reconhecido o fato de que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento social e econômico. De modo a alcançar resultados significativos e satisfatórios, é imprescindível uma gestão escolar que desenvolva uma gestão pedagógica satisfatória diante dos objetivos propostos pela Gestão.

Pois segundo Luck (2009, p. 95):

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

É preciso acreditar que só pela via participativa pode-se chegar a uma educação de qualidade em que seja possível adquirir uma equidade nas relações entre a gestão e comunidade escolar e que a gestão pedagógica venha a contribuir para a formação e desenvolvimento na melhoria da qualidade pedagógica do processo educacional das escolas. Contribuindo para a formação de cidadãos críticos, participativos e atuantes na realidade a qual estão inseridos.

A escola é uma organização formada por um conjunto de pessoas - alunos, professores, coordenadores, funcionários e familiares – que buscam desenvolver um trabalho em conjunto com o objetivo da organização que é formar cidadãos aptos a viverem e atuar para contribuir para o bem comum da sociedade.

A gestão participativa da escola subentende-se que todos os atores estejam inteiramente comprometidos com a promoção de um ambiente que promova uma participação de todos e que permita que todos tenham a oportunidade de ter voz e vez dentro do espaço de deliberação. Teixeira (2001, p. 27), afirma que participação significa,

‘fazer parte’, ‘tomar parte’, ‘ser parte’ de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas. Referir ‘a parte’ implica pensar o todo, a sociedade, o Estado, a relação das partes entre si e destas com o todo e, como este não é homogêneo, diferenciam-se os interesses, aspirações, valores e recursos de poder.

Segundo Paro (2007), a Gestão Participativa corresponde a uma ação onde todos os envolvidos compartilham benefícios e responsabilidades de forma equitativa. Desta forma, a gestão participativa busca a corresponsabilidade dos atores sociais envolvidos no processo de educação, busca a divisão de responsabilidade para obter mais facilmente a excelência educacional.

Leandro (2015) ratifica que a participação social é algo indispensável às políticas públicas, pois, através da manifestação dos interesses da sociedade, tornam-se horizontalizadas as decisões no âmbito da gestão pública. Quando esta participação não se efetiva traz implicações negativas, como a falta de fiscalização e controle dos serviços públicos ofertados.

De acordo com Freire (1987), a classe social mais marginalizada é a principal protagonista da gestão participativa que deve levantar-se para lutar a fim de combater a desigualdade social com o objetivo de buscar a sua inclusão na sociedade onde se encontra.

Quem, melhor do que oprimidos se encontrará preparado para entender o significado terrível da sociedade opressora? Quem, mais que eles, para ir compreendendo a necessidade de libertação? Libertação à qual não chegaram pelo acaso, mas pela práxis de sua busca; pelo conhecimento e reconhecimento da necessidade de lutar por ela. (FREIRE, 1987: 31).

Já Melo e Ribeiro (2003) destacam que o princípio da gestão participativa é impulsionador da liberdade de expressão e pensamento, estimula a criatividade na formulação de ideias, sem se sentirem ameaçadas pelas forças opressoras.

A educação torna caminho essencial para o rompimento das diferenças regionais e locais e a escola acaba sendo um dos meios delegado para cumprir com este papel, esta deve garantir, com o auxílio do Estado, formas que permitam a permanência e tranquilidade para que os estudantes obtenham sucesso, como bem observa Libâneo:

Uma coisa é certa: as escolas estão aí, é nela que estão matriculados os filhos das camadas médias e pobres da população, e é questão de justiça que elas atendam, do melhor modo possível, aos direitos de todos e uma educação de boa qualidade, apta a preparar os alunos para a empregabilidade, participar da vida política e cultural,

desenvolver a capacidade reflexiva para atuar e transformar a realidade social. (LIBÂNEO, 2008, p.21)

Cabe aqui ressaltar que todo o processo de participação deve incluir todos os envolvidos e interessados em uma política educacional de qualidade e que atendam as demandas solicitadas, de modo que Marques afirma que (1987, p. 69) “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

A gestão participativa insere-se na predisposição de criar estruturas justas de negociação entre os conflitos de interesse existentes (SOUZA, 2006). A gestão participativa pressupõe ambiente onde a resolução de conflitos, o planejamento de metas e o estabelecimento de prioridades podem ser feito em conjunto, objetivando contribuir para o desenvolvimento local. Portanto, a gestão participativa torna-se um conjunto de princípios que buscam facilitar o envolvimento expressivo das pessoas no processo de decisão.

2.2.1 Conselho Escolar como mecanismo de gestão participativa

A gestão democrática vem sendo defendida como dinâmica a ser efetivada nas escolas, visando garantir cada vez mais processos coletivos de participação e decisão. Todo esse processo precisa mais do que a simples adoção de novas estruturas organizacionais, requer a construção de uma gestão que busque uma proposta educacional diferente.

Tendo em vista a importância da gestão compartilhada na escola faz necessário destacar o Conselho Escolar (CE) como instrumento facilitador para garantir a participação dos atores sociais – diretores, coordenadores, professores, pais, alunos, etc. – pois, é neste ambiente colaborativo que as decisões deveriam ser tomadas definindo as prioridades, os objetivos e como eles serão atingidos, quais serão os recursos disponíveis para se alcançar esses objetivos, como e onde as verbas recebidas pela escola serão aplicadas e o que pode ser feito para alocação de novas verbas.

De modo que haja a colaboração efetiva dos membros faz-se necessário que o gestor seja aberto à construção de um ambiente que estimule trabalhos conjuntos, considerando igualmente todos os setores.

Vale ressaltar que a gestão colegiada aponta uma mudança de paradigma, passando da gestão centralizadora, verticalizada e burocrática (LIBÂNEO, 2001) para uma gestão democrática da escola, onde a participação e o envolvimento da comunidade é um importante meio de assegurá-la, pois permite o envolvimento nos processos de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A escola deve se tornar um espaço público onde as relações e as tomadas de decisões devam ser efetivadas de forma transparente e coletivamente. E como forma de concretizar e tornar realidade este espaço, o conselho escolar tem papel importante na promoção da participação da comunidade escolar. Segundo a concepção de gestão democrática (BRASIL, 2004), os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola.

Com efeito, a escola torna-se ambiente propício para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e de gestão partilhada, faz-se necessário que a gestão escolar tenha a consciência da coletividade. Busque envolver os diferentes segmentos que compõe a unidade escolar e a comunidade, dando condições reais e satisfatórias para que estes contribuam nos processos decisórios e assumam responsabilidades nas ações promovidas pela escola.

Ciseski e Romão (2004, p. 66) conceituam o Conselho de Escola como:

Um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola pode ser um espaço de construção do projeto de escola de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que ela se serve.

A participação precisa ser entendida como uma questão política, que, auxilia na formação de cidadãos em um processo contínuo de aprendizagem e de compartilhamento de ações. Para o sucesso dessa participação, a gestão escolar precisa estar disposta a receber sugestões e críticas e ter a capacidade para saber lidar com as diferenças. Colocando a responsabilidade na escola em garantir meios previamente estabelecidos de participação e colaboração nos processos de decisão.

O conselho escolar deve ser entendido como um espaço importante para o planejamento das ações, servindo de oportunidade para traçar um diagnóstico da realidade da escola, servindo como instrumento de melhoramento de ações que busquem reduzir os pontos falhos na gestão e no aperfeiçoamento dos pontos positivos.

Com o objetivo de contribuir para uma melhoria na qualidade de ensino o Conselho Escolar recebeu as seguintes funções (BRASIL,2004): A função consultiva com caráter de assessorar, sendo exercida por meio de encaminhamentos aprovados pelo colegiado afim de, responder aos questionamentos da comunidade. A deliberativa, na medida em que se estabelece processo de tomada de decisão compartilhada sobre diversos assuntos que permeiam a vida escolar, assegurando a participação de todos em todas as fases, buscando o fortalecimento da autonomia pedagógica administrativa e financeira. A Fiscalizadora,

enfatizando a competência deste em acompanhar e avaliar as ações nas esferas pedagógicas, administrativas e financeiras, visando sempre à concordância como melhor qualidade de ensino. Por fim, Mobilizadora que se associa com as iniciativas que devem ser indicadas para a participação dos segmentos participativos da escola e da comunidade local nos assuntos escolares, pedagógicos e administrativos.

Partindo do exposto anteriormente, o CE caracteriza-se como um espaço permanente de debate, de articulação, entre os segmentos que compõe a escola. Salienta-se que é importante para a concepção da democracia no contexto da escola pública, tendo em vista que irá refletir a diversidade de interesses e compreensões que existe entre os diferentes atores envolvidos.

A existência de um ambiente onde é possível se discutir, aconselhar, decidir e que permite a fiscalização da escola, torna-o local propício para o enfrentamento dos desafios educativos e de problemas sociais, todo esse sistema de participação e colaboração contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Tal premissa se integra com a afirmação de Beraldo e Pelozo (2007), que segundo os quais o conceito de democracia está diretamente ligada a uma comunidade inclusiva, onde as pessoas fazem parte de um processo estrutural da escola, entendendo-a como um espaço de diversidade e participação.

De acordo com Abranches (2003), o conselho escolar pode ser caracterizado como um órgão de decisões coletivas capaz de superar a prática do individualismo e de grupo. Na medida em que o pensamento de coletividade se afirma por meio de práticas participativas promovidas pela gestão escolar mais perto, pode-se, chegar a uma excelência na qualidade da educação inclusiva.

Portanto, no contexto do conselho escolar, a gestão participativa é obtida por meio do envolvimento de professores, alunos, pais e direção. Sua criação poderá contribuir de variadas formas para democratizar as relações da gestão, pois supõe o compartilhamento de poder e por isso, o coletivismo nas ações descredencia o individualismo e até mesmo uma gestão mais burocrática ainda presente nas escolas públicas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que se utilizou no presente trabalho, a classificação da pesquisa, instrumento utilizado para a coleta de dados, o cenário e os sujeitos participantes da investigação. O estudo se configura numa pesquisa de caráter qualitativa. A escolha desta abordagem justifica-se como apresenta Fraser e Gondim (2004, p. 8), no fato de que, “o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo”.

Para Portela (2004), a abordagem qualitativa se opõe ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade. Portanto, essa abordagem respeita o caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos, busca de resultados os mais fidedignos possíveis.

A pesquisa foi desenvolvida na Escola de Ensino Fundamental e Municipal Domingos Sávio (EEFMS), no município de Baturité, Ceará, com o intuito de verificar a efetividade gestão participativa no conselho escolar da referida escola. Segundo estimativa do Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) 2016, a cidade tem 35.157 habitantes.

Para atingir os objetivos foi realizada pesquisa caracterizada, quanto à natureza, como exploratória, quanto aos objetivos, descritiva e, referente à abordagem, qualitativa, usando como procedimento metodológico o estudo de caso. No primeiro momento, foi realizada a pesquisa exploratória com a finalidade de obter uma visão geral sobre o objeto de estudo com o objetivo de se familiarizar com o tema e depois se usou uma pesquisa descritiva, a fim de alcançar além do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos do trabalho:

- a) Identificar de que maneira acontece a participação dos atores
- b) Compreender a estruturação do conselho escolar
- c) Identificar o interesse dos professores, alunos e pais na participação na gestão escolar

Quanto aos procedimentos, aproximou-se de estudo de caso, com o auxílio da pesquisa bibliográfica e documental. Nas palavras de Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Utilizou-se como fonte de dados desta pesquisa, os documentos disponibilizados pelo Diretor da escola que foram: as Atas de formação do conselho e a última que descreve a

composição dos integrantes do mandato vigente e o regimento do conselho, com o intuito de analisar a dinâmica de funcionamento e verificar como ocorre a participação da população na gestão escolar através do órgão colegiado e deliberativo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de se obter embasamento teórico sobre os conceitos de modelos de gestão pública partindo da administração patrimonialista até o gerencialismo, incluindo a gestão participativa e seus desdobramentos na gestão escolar e pesquisa exploratória a fim de familiarizar com o fenômeno estudado.

Além dos dados documentais, foram coletadas informações junto a atores-chave do processo de gestão do Conselho Escolar da EEFMDS, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas aos representantes do conselho, sendo 5 professores, 5 alunos, 5 pais, e o diretor da escola, totalizando 16 sujeitos pesquisados. A utilização dessa técnica fundamentou-se na necessidade de entender em profundidade as percepções destes atores em relação ao objeto de estudo.

Os dados obtidos por meio da entrevista foram transcritos e junto aos dados secundários foram agrupados e analisados com base nas seguintes categorias analíticas: participação nos processos de decisão, publicidade e transparência das ações e os resultados e desafios do Conselho Escolar.

Para análise dos dados recolhidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977, p. 42): “constitui em um conjunto de técnicas para análise de comunicação que se dá por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, com o objetivo de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens, procurando ir além das mensagens concretas”.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DOMINGOS SÁVIO

O prédio em que hoje funciona a Escola foi fundado no dia 1 de janeiro de 1930, pelo padre Luiz Bezerra de Brito, sob a coordenação dos padres salesianos com o nome Domingos Sávio. Inaugurado por Dom Manoel da Silva Gomes, arcebispo de Fortaleza, em 09 de março de 1930, quando também se iniciam as aulas. O seu tratamento e admirável organização do ensino e a boa disciplina era a mais abrangente possível.

No entanto, em meio à crise financeira, os padres e irmão salesianos não puderam mais manter a escola funcionando, mesmo com o apoio da população que ajudavam com a promoção de movimentos para arrecadar recursos, feiras, quermesses, à escola teve que ser fechada e os poucos padres que ainda ficaram foram indo aos poucos embora. Chegou o momento em que a escola de padres salesianos teve que ser extinta. O prédio ficou fechado e os poucos padres foram embora.

Só em 1971 a escola passa a ser gerenciada pela prefeitura. Em 1977, Dr. Marcelo Holanda, então prefeito do município, reativou a Escola, instituída oficialmente em 14 de abril como Escola de Primeiro Grau Municipal Domingos Sávio. Hoje com 39 anos de existência tem o nome de Escola de Ensino Fundamental Domingos Sávio e possui como Patrono Santo Domingos Sávio.

A escola na qual foi realizada a intervenção, Escola Municipal Domingos Sávio, é de natureza pública e tem suas instalações no centro da cidade e atende um total de 1.231 alunos e conta com 98 funcionários (CENSO 2015).

Esta escola funciona nos períodos matutino e vespertino com Educação de Jovens e Adultos e Ensino Fundamental na modalidade de supletivo e Ensino Fundamental nos anos iniciais e finais. Sua estrutura física conta 23 salas de aulas, salas de diretoria, professores, de secretaria, auditório, dentre outras instalações.

A escola é dividida estrutural e pedagogicamente em duas, uma é responsável pelos anos iniciais que vão do 1º ao 5º ano e nos anos finais do 6º ao 9º ano. Como cenário escolhido para pesquisa foi avaliado a gestão escolar responsável pelos anos finais do fundamental.

A ideia de democrático-participativa baseia-se na relação coletiva entre direção e a participação do pessoal da escola. A gestão mostra interesse em desenvolver uma gestão mais aberta na medida em que adota como uma visão o pensamento “Queremos uma escola que valorize o diálogo com toda comunidade escolar, vivenciando a democracia em prol de uma melhor construção da cidadania”.

5 DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA: RESULTADOS E DESAFIOS ENCONTRADOS NA EEFMDS.

Nesta seção são apresentados os resultados oriundos da análise documental e bibliográfica e das entrevistas realizadas com os professores, direção, alunos e pais. As questões utilizadas no questionário nas entrevistas seguiram a orientação das seguintes questões analíticas: motivação, participação, publicidade, transparência, resultados e desafios.

A principal motivação para o desenvolvimento do estudo realizado na Escola Municipal Domingos Savio sobre o tema da “Gestão Participativa”, surgiu da preocupação em buscar identificar e compreender a prática gestora com um olhar voltado para o desenvolvimento de uma participação efetiva dos profissionais da educação que estão inseridos no cotidiano da escola, bem como, analisar a forma como a gestão participativa é entendida como mecanismo de aproximação da comunidade escolar à gestão da escola.

A democratização da escola e a construção da cidadania demandam de uma gestão participativa na escola. E para que isto aconteça, o Conselho Escolar é o órgão preponderante desse processo de democratização. Algumas iniciativas do Ministério de Educação revelam empenho na mesma direção do fortalecimento da gestão democrática das escolas, com ênfase no papel dos conselhos escolares. É o caso do Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. (BRASIL, 2004).

Ainda se apresenta como um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa. Mas, acreditar que é possível criar novas e diferentes condições de aprendizagem e de ensino através do diálogo, da reciprocidade proporcionada por meio de um envolvimento mútuo dos diversos profissionais e do compromisso em busca de uma transformação no setor educacional torna a caminhada mais fácil de ser percorrida.

Cabe aqui salientar que a participação não se configura como uma fórmula pronta para ser seguida. Ela é configurada como um processo de conquista, onde a direção da escola entra com o papel de abrir as portas da escola, informando e divulgando suas ações e ideias bem como envolvendo a comunidade escolar como um todo. Quanto aos pais, professores, demais funcionários e alunos, nesse processo de participação fazem-se presentes não como meros fiscalizadores, mas como membros com consciência de sua importância e responsabilidade e comprometidos na caminhada rumo à qualidade do ensino, os quais têm o direito e dever de contribuir também com suas sugestões.

A pesquisa bibliográfica e as entrevistas realizadas para este trabalho corroboraram a importância de um Conselho Escolar ativo e colaborativo como ferramenta fundamental da gestão participativa. Neste trabalho verificou-se que ainda existe a falta de interesse por parte dos segmentos da escola em participar ativamente da gestão pública, tendo em vista a baixa motivação em assumir responsabilidade nos processos da gestão.

A partir do questionário aplicado aos professores, direção, pais e alunos, das análises feitas dos documentos disponibilizados e do embasamento teórico, chega-se a algumas constatações referentes ao processo da Gestão Participativa na Escola Municipal Domingos Sávio.

A seguir, é apresentado um quadro que resume a percepção dos entrevistados relativamente às categorias analíticas estudadas. As quatro dimensões elaboradas foram as seguintes: motivação dos atores quanto à gestão participativa, participação nos processos de decisão, publicidade e transparência e os resultados e desafios.

QUADRO 1 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Professores Demonstraram interesse em participar, mas falta canais abertos de participação	Pais Não detêm tanto conhecimento sobre a dinâmica do CE, não sentem-se responsáveis pela educação dos filhos.
PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	
Alunos Menor entendimento sobre a dinâmica de funcionamento do CE, são desmotivados e desinteressados.	Direção Apresenta como articulador das ideias, mas a participação acontece de forma incipiente.

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Primeiramente são apresentadas as compreensões dos professores. Tomando por base os dados coletados (vide apêndice I- quadro A -Professores) pode-se observar que os participantes da pesquisa compreendem a importância em participar da gestão e fazer do espaço do CE um ambiente de verdadeira coletividade. Sabe-se também que de nada vai adiantar ter interesse em participar se a gestão não abrir espaços reais de participação.

Ficou claro ao final da pesquisa na percepção dos professores há interesse em participar mais ativamente da gestão o que ficou evidente é a falta de abertura por parte da gestão escolar em facilitar essa participação. Visto que as reuniões que acontecem no auditório da escola, muitas vezes, só têm o objetivo de repassar informações acerca do comportamento, rendimento escolar, e eventuais situações festivas ou campanhas. Destacaram ainda que são como “*pontas de espadas*” no processo de educação, pois estão diariamente

lutando com recursos escassos e com grandes cobranças por resultados positivos, “*tornando-os importantes peças na busca por uma educação melhor e com bons resultados*”.

Quando indagados sobre a importância de se abrir espaço para a participação dos pais, mostraram que é fator primordial para uma boa comunicação. Visto que muitos pais não participam da vida estudantil de seus filhos e que muitos são os que não assumem a responsabilidade por eles e colocam sobre a escola e principalmente sobre eles, professores, a culpa ou carga de maior peso sob a formação dos seus filhos.

Desenvolver uma cultura de coletividade e partilha de responsabilidades com os pais significa trazê-los para mais perto e do nosso lado na formação dos estudantes. A educação cidadã tem que deixar de ser vista como responsabilidade exclusiva das escolas por meios dos professores. Carregamos um ônus muito grande na formação desses estudantes, tudo de certo é mérito deles e tudo de errado é culpa nossa.

PROFESSORA

Percebe-se, o quão importante é abrir espaços no ambiente escolar para promover a participação, pois, por meio desta é que os envolvidos são motivados a entenderem melhor suas perspectivas, os ideais dos outros sujeitos e os objetivos da escola para terem condições de ajudar a construir decisões que possam possibilitar a qualidade do ensino.

Segundo Libâneo (2001), a participação é a melhor maneira de se assegurar a gestão democrática ou como expressa Santos Filho (1998, p.13), “[...] é parte de um processo de educação política e moral, além disso, ela é um instrumento do desenvolvimento de hábitos de senso crítico e julgamento, e da responsabilidade”.

Sobre a transparência das ações realizadas tanto pela gestão como pelos membros do conselho, os professores afirmaram que tratam de ações vagas e de pouco alcance, pois não há uma ação de publicidade das ações ficando resumida somente a poucos e em alguns casos para as reuniões de final de período. Neste sentido, destaca outra entrevistada que:

A gestão deve promover maior transparência de suas ações, as reuniões do conselho, não sabemos quando acontecem e muito menos os assuntos. Já houve uma época em que o conselho era mais ativo e participativo, hoje acredito que esteja muito reduzido a gestão da escola. Deixou de ser um espaço de deliberação e participação.

PROFESSORA

Quanto aos desafios destacam que resumem na busca por um maior engajamento dos outros segmentos, principalmente dos pais, pois embora alguns venham e participem das ações de livre e espontânea vontade “*a grande maioria se resume a participação na assinatura de boletins*”. Ressaltam ainda que, “*o sucesso para a gestão participativa na*

escola deve-se ao fato da gestão acreditar e fazer do CE um espaço de participação plena e de liberdade de opiniões, sem correr o risco de virarem alvo da gestão”.

A seguir dará continuidade ao relato da percepção dos entrevistados, neste caso, os pais. As categorias analisadas seguiram o mesmo escopo da anterior com as mesmas categorias analíticas.

Após a aplicação do questionário pode-se perceber que os pais (vide apêndice II quadro B- pais), infelizmente, não têm tanto conhecimento sobre a dinâmica do conselho escolar. E que não têm tanta participação por não se sentirem envolvidos com o processo educacional de seus filhos.

Embora não tivessem dificuldades para responder as questões, muitos dos pais afirmaram que é um assunto muito novo para eles. No entanto, acreditam que se a gestão da escola fosse trabalhando e explicando nas reuniões sobre a importância de manter esse diálogo participativo com a direção, eles acreditam que seria mais fácil obter um maior número de pais engajados com a educação de seus filhos.

Muitos pais jogam seus filhos na escola e nem se quer participar das reuniões que muitas vezes acontecem uma vez por mês não vão. Mas, quando acontece algo que eles não gostem sempre estão cheios de razão com a direção. Educar não é só ir a escola, educação começa em casa e termina na escola. PAI

Todas as ações desenvolvidas pela gestão escolar devem ser de conhecimento dos pais de alunos, visando ao comprometimento, participação e valorização do trabalho dos alunos e profissionais. Com este pensamento poderá tornar mais fácil o engajamento dos pais. Alguns pais entrevistados acreditam que *“a gestão não tem interesse em abrir espaço, visto que de um tempo para cá, só tem recebido chamados para assinaturas de boletins”*. A escola deve ter o cuidado de não resumir a participação dos pais em momentos pré-determinados, uma vez que para alguns, os assuntos destacados por eles, *“acabam sendo repetitivos e não trazem nada de novo”*.

O que chamou a atenção foi que em determinado ponto da entrevista uma mãe quis saber mais o que seria Gestão Participativa e ao explicá-la do que se tratava, de que forma a gestão poderia usar e os possíveis benefícios vindo do uso e abertura de ambientes participativos, ela na sua simplicidade disse:

Que bom seria se o diretor colocasse e explicasse a todos sobre gestão participativa. Sabe, a escola fica com muitos problemas porque não nos dão espaço para conversar, só nos chamam para assinar boletim, receber reclamação, fazer matrícula

e quando tem reunião dificilmente perguntam nossa opinião. Se ela existisse seria uma mão na roda. MÃE

Sobre a publicidade de seus atos os pais destacaram que a direção muita vezes só faz a prestação de contas, e quando realiza a última reunião de cada semestre. Ou quando faz alguma reforma apresenta o que fez. No entanto, uma mãe destacou que fazem “*a prestação do que fizeram, mas que se resumem as ações e não a quanto custou cada ação*”.

Reconhecem também que muitas vezes se tornam omissos à educação dos seus filhos, explicam que os afazeres de casa e os trabalhos os tiram tempo de participar dos poucos movimentos desenvolvidos pela direção. O grande problema enfrentado pela gestão escolar é buscar meios para cada vez mais possibilitar os pais participar mais ativamente e trazê-lo para mais perto da gestão educacional de seus filhos.

É perceptível que muitos dos problemas nesta relação de participação da escola com os pais se dão pelo fato da família ser convidada a ir à escola, e por diversas vezes, ela acaba se omitindo a se fazer presente por já conhecer o que vai ser debatido na reunião. Limitando-se assim, o papel da escola como um meio de amenizar as situações e de consulta sobre a situação dos alunos.

Neste momento são tecidas algumas considerações a cerca da percepção dos alunos, e apresentado o quadro, mas com ressalva a cerca das dimensões. Foram avaliadas com eles apenas as dimensões da participação, publicidade e transparência e desafios.

Os alunos (vide apêndice III- quadro C- alunos) demonstraram menor entendimento sobre as questões da gestão educacional, muito embora quando questionados se teriam interesse em participar mais ativamente da gestão a maioria demonstrou interesse. Os alunos mostraram-se como segmento mais desmotivado e desinteressado nesta caminhada para a gestão participativa.

Os alunos que participaram da pesquisa sabem de suas limitações de conhecimento sobre o objeto da pesquisa, sabem que não dominam e muitas vezes não querem ser seres mais ativos e participativos na gestão educacional.

Alguns não sabiam que poderiam participar do conselho escolar, pois acreditavam ser responsabilidade somente dos professores e do diretor. Achavam que o único espaço que eles poderiam utilizar para manter uma comunicação e participação junto à gestão da escola seria o representante de sala. Mesmo tendo ideia de que a participação por meio do líder de classe é fraca e submetida ao diretor como destaca um aluno, *acreditava que somente o professor tinha o direito de participar do conselho e assim falar sobre o que precisávamos*. Outro aluno

destaca o fato de que, mesmo com o representante de sala, a participação não acontece como deveria.

Estamos para concluir o 9º ano e não teremos mais a festa, o diretor convocou os representantes das turmas e veio perguntar a opinião de cada sala. Dissemos que queríamos a festa e que buscaríamos como realizar. Mas ele alegou que não foram todos e simplesmente não aceitou nossa opinião. ALUNO

Sobre a divulgação dos atos da gestão para os alunos, eles informaram que apenas tomam conhecimento das reformas feito pelo diretor. Que questões financeiras não têm acesso e não são informados e nem acionados para saberem da opinião deles. Sabem também que muitas vezes, não demonstram tanto interesse em participar, pois têm medo da responsabilidade que poderiam ter ao assumirem cargos.

Por fim, tem-se a percepção do diretor da escola. Como membro permanente do CE e principal articulador entre os membros da comunidade escolar; suas considerações foram de grande importância para o entendimento da realidade estudada.

Pode-se dizer que o diretor escolar (vide apêndice IV quadro D - diretor) assume o papel de articulador das ideias que surgem do grupo, o qual tem como principal função pensar os meios a partir dos fins. Ou seja, se a finalidade for à aprendizagem, é necessário que se pense nos meios que fazem com que esse objetivo seja efetivado. E se for à efetivação da participação da comunidade escolar quais os meios e canais que irão possibilitar a participação.

Neste sentido, o diretor mostrou-se conhecedor da Gestão Participativa e de como o conselho poderia contribuir para o fortalecimento das relações entre os segmentos da comunidade escolar. No entanto, reconhece que o grau de participação e comprometimento dos atores é ainda incipiente e que não detêm meios de motivar a participação deles nas reuniões e no dia-a-dia da educação escolar.

Por mais que reforçemos que os pais devem estar mais atentos a vida escolar de seus filhos, poucos são aqueles que realmente se importam e querem participar. Nas reuniões de pais o que podemos observar é que sempre são os mesmos rostos, um ou dois se diferenciam. Os pais que não participam sempre têm desculpas para justificar a falta nas reuniões. (GESTOR ESCOLAR)

A direção demonstra interesse em colaborar com o processo de participação; sabe da importância em possibilitar um maior envolvimento dos atores. No entanto, reconhece que trazer para perto e para dentro da gestão educacional os pais, professores, alunos significa romper com paradigmas velhos que tornam difíceis essa caminhada. O gestor ainda baseia-se

em processos burocráticos e centralizados, colocando-o como guia único de todos os processos e a quebra deste sistema requer tempo e paciência e muita dedicação.

Vale ressaltar que saber organizar o trabalho pedagógico e ainda gerenciar a escola pública torna-se um desafio para toda comunidade escolar: gestor, coordenador, professor, funcionário, alunos e pais, pois são os principais interlocutores sociais da organização escolar e são responsáveis pelas ações que consolidam uma prática democrática.

A direção quando questionada sobre a publicidade de seus atos, afirmou que todas as ações do conselho estão descritas no livro de ata do conselho e que as demais ações são disponibilizadas quando a comunidade demonstra interesse. Neste momento verifica-se a falta de transparência sobre os gastos financeiros da escola. Como dito por professores e pais, os gastos não são transparentes e de conhecimento da comunidade escolar.

Sobre o conselho, o diretor relatou que encontra, atualmente, muita dificuldade para gerenciar e acompanhar as ações. Como motivo para tal problema destacou o fato de que nem todos os membros eleitos e empossados estão acompanhando as ações. *O pai que compõe o conselho normalmente encontra-se ocupado, a aluna nem sempre se faz presente e como muitas vezes precisamos de rapidez nos assuntos, acabamos fazendo tudo sem eles*, destaca a direção.

Sobre a eleição dos representantes dos segmentos do conselho, o diretor destaca que acontece de forma democrática e participativa, o processo é aberto para toda a comunidade, basta fazerem suas chapas com seus integrantes e suplentes desejados e no dia de assembleia geral torcer para ter 50% mais 1 das intenções dos votos, como em todo processo de eleição. Ele faz uma ressalva de como o processo de engajamento dos outros segmentos não é tarefa fácil, *nesta ultima eleição estávamos prontos para começar a votação e o outro professor que fazia parte da outra chapa não se fez presente e nem justificou*. Como norma a outra chapa teve que ser desclassificada.

A EEFMDS já teve em sua história momentos ímpares de participação de todos os atores sociais, pais, professores, alunos, direção e demais interessados nos problemas de educação. O Sucesso desta época se deu pelo fato de todos os envolvidos terem tido real interesse em compartilhar responsabilidades e deveres no processo de educação. A direção acredita que esse *espírito de participação* tenha ido embora devido a grande politização do cargo de direção, *uma vez que o trabalho de um diretor nem sempre é visto com bons olhos pelos outros*.

Para contribuir com a gestão participativa o administrador público, aqui assumido como diretor, também deve querer que as pessoas participem, uma vez que seu trabalho será fiscalizado então não pode ter dificuldades. Os conselheiros devem estar respaldados legalmente para que possam atuar sem receio de sofrer punições por pessoas que não conseguem diferenciar questões partidárias do trabalho dos membros do conselho.

A análise das atas das reuniões do conselho escolar e do regimento da EEFMDS se deu pelo fato de buscar conhecer ainda mais sobre a dinâmica de funcionamento do objeto de estudo, visando correlacionar as informações coletas e as obtidas com outras fontes. Ela teve por base os questionamentos elaborados com apoio no referencial teórico e nas categorias analíticas usadas, neste caso nas entrevistas.

A atual gestão do conselho escolar da Escola Municipal Domingos Sávio, de acordo com o descrito no livro de ata, possui o diretor como membro nato do conselho, um presidente, o vice composto pelo representante dos professores, o secretário com seu suplente. A comissão de execução financeira composta por representante dos professores, representantes dos pais, representante dos alunos com seus respectivos suplentes. E Por fim o conselho fiscal composto por 3 representante dos pais e 2 representantes dos servidores.

No entanto, embora a formação dos membros do conselho siga o principio de participação de todos, o que se vê na pratica é que a participação ainda está muito aquém do desejado. Uma vez que os integrantes ainda não se fazem totalmente integrados com a rotina educacional da escola. O que torna o processo de participação falho e com brechas para a gestão centralizada.

Observou-se que a comunidade escolar já esteve mais integrada com a gestão educacional, principalmente os pais, alunos e professores uma vez que, a direção escolar é membro permanente no CE. Este fato foi citado por todos os entrevistados, de todos os segmentos da comunidade. Eles atribuíram que a direção da época era mais aberta e receptível para o modelo de gestão democrático-participativa.

Os professores eram sempre acionados quando necessários à resolução de problemas pedagógicos e se mostravam satisfeitos no processo de decisão conjunta, os pais sempre se faziam presentes aos chamados da direção, vale ressaltar que o presidente do conselho fiscal era o representante dos pais, os alunos por sua vez também eram parte neste processo.

Conforme Neves (1995) ao aproximar escolas e famílias é capaz de permitir uma participação efetiva da comunidade o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática. Significa que pais, alunos, professores e direção tomem para si o destino da escola para que se transformem seres ativos nos processos de decisão da escola. O CE configura-se como um importante espaço de atuação daqueles que desejam melhorias na qualidade ensino. Favorece que toda a comunidade escolar e local seja envolvida em todas as importantes decisões tomadas pela escola.

O Regimento Escolar é um importante instrumento para o direcionamento da gestão escolar, porém, se mostra frágil para a organização das ações do conselho. Uma vez que apenas institui a criação dos organismos colegiados que se compõem de congregação dos professores; conselho escolar; grêmio estudantil; associação dos pais. (Regimento Escolar, 2007, art.40, p 214)

Quando perguntado sobre o estatuto próprio do CE que estabelece as diretrizes e atribuições dos conselheiros, a direção destacou que está passando por um processo de mudança e readequação de princípios. Mas que não interfere nas ações de planejamento e ação do conselho escolar. A mudança foi justificada pela necessidade de se pensar meios e garantias de uma melhor comunicação e que o estatuto deve se adequar ao novo cenário educacional.

Portanto, baseado nos dados coletados e nas categorias analisadas, percebe-se que a dinâmica de funcionamento dos conselhos mediante a gestão participativa encontra-se ainda distante da realidade desenvolvendo certo conflito entre o modelo idealizado e o realizado cotidianamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consiste em verificar a gestão participativa no conselho escolar e seus impactos na aproximação da gestão com a comunidade escolar da Escola Municipal Domingos Sávio. Ficou clara a relevância dos segmentos da escola trabalhar de forma cooperada junto à gestão escolar.

Toda a estrutura administrativa do conselho escolar da EEFMDS foi pensada em função de permitir um trabalho colaborativo e participativo entre os atores sociais que compõem o espaço escolar, pais, professores, alunos e direção. No entanto, observou-se uma

fragilidade quanto à praticidade do conselho escolar, pois de fato não há um espaço totalmente colaborativo participativo.

Ficou claro também do grande desafio em refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educacionais de forma democrática e participativa. Porém acreditar que é possível criar novas formas e diferentes condições de aprendizagem e de ensino através do diálogo proporcionado por meio do envolvimento mútuo de todos os segmentos da escola, tornará possível a transformação do setor educacional.

Mesmo que as legislações deem respaldo para a participação da comunidade escolar na gestão da escola ainda há muito que avançar. A gestão escolar participativa e com coletividade nos processos de tomada de decisão não acontece com imposição ou decreto, se faz como uma ação nova a ser incorporada como uma nova cultura.

O conselho escolar torna-se instrumento de representação dos atores sociais da comunidade escolar, ambiente conquistado por meio dos movimentos populares e da sociedade civil organizada, que lutaram pela democratização da gestão escolar. O CE da Escola Domingos Sávio se encontra sem uma função real de ambiente participativo.

Pode-se inferir acerca das informações obtidas na análise do livro de ata e do regimento escolar, foi que a gestão escolar tem todo o seu funcionamento detalhado e respaldado em normas e diretrizes concordadas, em primeiro momento, por todos da comunidade escolar.

Após análise das dimensões analíticas, nota-se que não há uma relação direta, atualmente, dos membros do conselho e a comunidade escolar. Fazendo necessária a existência de um mediador, seja o diretor, o representante dos professores ou de qualquer outro membro. Nota-se que todos têm o entendimento da importância e necessidade de uma ação cooperada, mas a realidade dispõe de ações limitadas, fazendo necessária uma ação direta de um interlocutor ou motivador da ação coletiva no Conselho Escolar.

Considerando a realidade diagnosticada, observou-se que efetivamente a atuação é tímida e que a escola nos dias de hoje não está funcionando efetivamente em uma gestão democrática baseada na atuação do Conselho Escolar. Situação que pode ser corroborada com a percepção dos entrevistados. Onde inicialmente os professores até demonstram interesse em fazer-se presente e participativos na gestão educacional, mas que não encontram canais reais que os possibilite. Os pais, por sua vez, concordam que se limitam muitas vezes em apenas

acompanhar as reuniões, entretanto acreditam que se a gestão abrir espaço e debater sobre a importância de ambientes colaborativos será mais fácil trazer os outros pais a participar da vida escolar de seus filhos. Os alunos, por falta de esclarecimento sobre a dinâmica do conselho não sabem da sua importância e muitos menos que podem ser membros ativos nos processos de decisão. Porém, mostraram-se interessados na utilidade de se desenvolver tal metodologia, uma vez que entendem que poderiam ser mais ouvidos pela gestão.

No entanto, percebe-se que embora a participação dos pais esteja aquém do desejado numa organização plena de participação, eles se mostram em suas limitações de conhecimento e tempo que a abertura de espaço para a coletividade na gestão da escola os parece importante para a concretização de uma educação de qualidade.

O diretor, embora reconheça e aprove que a gestão compartilhada e participativa seja de grande importância para o desenvolvimento pleno da democracia educacional reconhece que tal prática ainda requer o amadurecimento da responsabilidade dos outros segmentos. Uma vez que acredita que a não concretização do princípio da gestão participativa deve-se ao fato do não engajamento e da falta de comprometimento dos pais, alunos e professores. Tal prática faz com que ele adote uma postura mais centralizada na gestão educacional.

Este estudo proporcionou entender a dinâmica de funcionamento do Conselho Escolar e suas implicações na gestão educacional, bem como os problemas oriundos na tentativa de efetivação desta prática dentro da comunidade escolar. O que espera desta pesquisa é que ela possa subsidiar os integrantes dos CE e os sujeitos preocupados com a qualidade educacional, repensarem suas práticas, suscitando reflexões, debates e tomada de consciência de como estão gerenciando o Conselho Escolar.

Tornando válida toda e qualquer participação do conselho escolar junto à equipe diretiva e aos alunos, pais e professores, sugere-se com este estudo a utilização de tecnologias para buscar motivar a participação dos atores sociais envolvidos no processo educacional. A criação de um *blog* ou *fanpage* nas redes sociais, onde poderia ser descrito e reportado o dia-a-dia da escola, proposta de festas, resumos das principais atividades realizadas durante o mês. Poderia ficar a cargo dos líderes de sala que acompanhados pelos professores manteriam a identidade da escola aberta a todos e como forma de não se perder ao trocar de membros a senha deve ser de conhecimento do diretor, para que na mudança o projeto possa ser dado continuidade.

O trabalho também contribui para que ovas pesquisas sobre a importância do conselho escolar como ambiente de participação e colaboração com a gestão escolar possam ser desenvolvidas, uma vez que, a descentralização e partilha nos processos de decisão significa ganhos não só para a gestão, mais também para a formação de cidadãos mais críticos e cientes de sua importância na sociedade.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T. e CAMARGO, R.B de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: Oliveira, R. P. de e ADRIÃO, T. (orgs.) Gestão Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.
- ABRANCHES, Mônica. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura. S. C. (org.) Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 11-32.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.
- _____, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso 15/10/2016.
- _____, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania / elaboração Inez Pinto Navarro. Brasília: MEC, SEB, 2004a.
- BERALDO, Fernando e PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola: tendências e perspectivas. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia – Ano V – Número 10 – Julho de 2007. Disponível em <<http://www.editorafaef.com.br>>. Data de acesso: 28 de outubro de 2016
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Mare, 1997.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: (Orgs) FERREIRA, NauraSyria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 6ª edição, p. 147-176,2008.
- CISESKI; Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola. Constituintes da Escola Cidadã. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). Autonomia da escola: Princípios e propostas. 6ª. Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da Escola Cidadã, v.1).
- CÔRTEZ, Soraya M. Vargas. Arcabouço histórico-institucional e a conformação de conselhos municipais de políticas públicas. [tese] Educar, Curitiba, n. 25, p. 143-174, 2005. Editora UFPR.
- FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, maio/ago.2004.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. 31. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

- GADOTTI, M. Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo, Cortez, 140 p. 1992.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil dos estados e dos municípios brasileiros. Pesquisa de Informações Básicas Municipais. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.
- LEANDRO, Darlania Pinheiro. Desafios à participação e ao controle social nos conselhos municipais de assistência social na região do alto sertão paraibano [dissertação]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2015.
- LIBÂNIO, José C. Democratização da Escola Pública. 15. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- _____, J.C. Organização e gestão da escola: Teoria e prática. Goiânia. Editora Alternativa, 2003.
- LÜCK, H. A dimensão participativa da gestão escolar. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, p. 1- 6, 2004.
- MARQUES, Juracy C. Administração participativa. Porto Alegre: Sagra, 1987.
- MELLO, M. C. de; RIBEIRO, A. E. doA. Competências e Habilidades: da teoria à prática. Rio de Janeiro: Wak, 2.ed., 2003.
- NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Gestão Pública. 2 ed. Saraiva. São Paulo, 2010.
- NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP:Parirus, 1995, p.95-129.
- PARO, Vitor H. Gestão democrática da escola pública. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2001.
- _____, Gestão Democrática da Escola Pública. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.
- _____, V. H. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2002.
- PORTELA, Girlene Lima. Abordagens teórico-metodológicas. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS, 2004.
- ROCHA, Roberto. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. Revista Pós Ciências Sociais. v. 1 n. 11 São Luis/MA, 2009.
- SILVA, Adival do Carmo. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Cuiabá, 2013. [s.n].
- SOUZA, Charles Benedito Gemaque. Desenvolvimento local e gestão participativa: Concepções e práticas do PDL na ocupação urbana do Riacho Doce (Belém-PA) [dissertação]. Universidade Federal do Pará, Belém, 2006.
- TARTAGIBA, Luciana. Conselhos Gestores de Políticas Públicas e Democracia Participativa: aprofundando o debate. Revista Sociologia Política, Curitiba, 25, p. 209-213, nov, 2005.

YIN, Robert. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001. 205 p.

APÊNDICE I
Quadro A - Professores

Dimensões	Questões formuladas	Percepção dos professores
Entendimento	O que é gestão participativa	-É realizar um trabalho em conjunto com a direção. -É desenvolver ações em coletivo com todos. -Divisão de tarefas e responsabilidades com a direção.
Participação	Importância dos outros segmentos na gestão da escola	-Tomar pra si a responsabilidade da educação. -Dividir responsabilidades -Melhorar o comportamento dos estudantes.
	Existência de canais de participação	-No momento só as reuniões no final de período. -Já houve anos atrás, hoje não existe mais. -Não existe, mas a direção se faz presente quando surge demanda espontânea.
	Existe interesse em participar da gestão escolar	-Estamos diariamente lutando com as dificuldades da educação. -Facilitaria a comunicação e resposta dos pedidos feitos. Traria mais respeito a categoria.
Publicidade e transparência	A gestão da retorno de suas ações	-Somente no fim de cada trimestre -Algumas vezes percebo em flanelógrafos. Pouca divulgação dos acontecimentos.
Desafios	Em aplicar o conceito de participação	-O comprometimento com as responsabilidades -Maior engajamento da direção. -Apresentação da metodologia
	Na relação com os outros segmentos	-Pouco envolvimento dos pais com a escola. -Indisciplina dos alunos -Falta de abertura para a real participação.

Fonte: Dados elaborados pela autora (2016)

APÊNDICE II

Quadro B – Pais

Dimensões	Questões formuladas	Percepção dos pais
Entendimento	O que é gestão participativa	-Ajudar os professores. -Participação dos pais e professores com o diretor na escola
Participação	Importância dos outros segmentos na gestão da escola	-Serão os formadores de opinião. -Eles serão responsáveis por educa-los como cidadãos -Melhorar o comportamento dos estudantes. -Terão maior conhecimentos sobre o mundo.
	Existência de canais de participação	-As reuniões no final de período. -Quando preciso tirar alguma duvida sempre encontro o diretor. -Não existe.
	Existe interesse em participar da gestão escolar	-Nas reuniões e festas. -Falta interesse e tempo -Desde que a escola esteja aberta para a participação.
Publicidade e transparência	A gestão da retorno de suas ações	-Somente no fim de cada trimestre -Pouca divulgação dos acontecimentos.
Desafios	Em aplicar o conceito de participação	-Maior engajamento da direção. -Apresentação da metodologia -A correria da vida de dona de casa.
	Na relação com os outros segmentos	-Pouco envolvimento dos pais com a escola. -Desinteresse dos alunos -Não vejo interesse da gestão.

Fonte: Dados elaborados pela autora (2016)

APÊNDICE III
Quadro C – Alunos

Dimensões	Questões formuladas	Percepção dos alunos
Participação	Existência de canais de participação	-Na escola é feita a escolha dos líderes de classe -São eles que nos representam.
	Existe interesse em participar da gestão escolar	-Nas reuniões, mas fica só para os pais. -Dando ideias sobre movimentos artísticos.
Publicidade e transparência	A gestão da retorno de suas ações	-Pouca divulgação dos acontecimentos.
Desafios	Na relação com os outros segmentos	-Meu pai pouco participa da escola -Desinteresse dos alunos -Não vejo motivação da gestão

Fonte: Dados elaborados pela autora (2016)

APÊNDICE IV
Quadro D – Diretor

Dimensões	Questões formuladas	Percepção do diretor
Entendimento	O que é gestão participativa	- Processo de partilha de responsabilidade. -Oportunidade de trabalhar em conjunto com os pais, professores e alunos.
	É importante abrir espaço de participação	-Sim, fará da escola um ambiente mais democrático
Participação	Importância dos outros segmentos na gestão	-Divisão de responsabilidades -Maior envolvimento dos outros atores
	Como se dá a participação no conselho	-Depois de eleitos tem total liberdade de participação -Os outros por meios de seus representantes
	Existe canais abertos pela gestão	-As reuniões são espaços abertos a comunidade
Publicidade	Apresenta os resultados para a comunidade escolar	- Os gastos são todos descritos no livro de ata das reuniões do conselho e estão livres para quem quiser acesso
Conselho	A frequência das reuniões	-Acontecem de acordo com as demandas que surgem.
	A escolha dos membros como se dá	-Em assembleia geral com todos os segmentos da comunidade escolar -Por meio de chapa -E votação de 50% mais 1
Desafios	Dificuldades em aplicar a Gestão Participativa	-Falta de conhecimento dos outros segmentos -Falta participação -A mudança constante de diretor
	Desafios com os outros segmentos da escola	-Desinteresse -Falta de comprometimento com as atribuições que assumem

Fonte: Dados elaborados pela autora (2016)

APÊNDICE V
Instrumento de coleta aplicado aos professores da Escola de Ensino Fundamental
Municipal Domingo Sávio (EEFMDS)

DIMENSÕES

1. ENTENDIMENTO

Para você professor o que entende por Gestão Participativa?

2. PARTICIPAÇÃO

Na sua visão qual a importância dos outros segmentos na gestão escolar?

Na escola existem canais que facilite a participação?

Existe por sua parte interesse em participar da gestão escolar?

3. PUBLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

A atual gestão oferece retorno de suas ações administrativas e financeiras?

4. DESAFIOS ENCONTRADOS

Quais os principais desafios encontrados em aplicar o conceito de participação?

E os principais desafios enfrentados na relação com os outros segmentos da comunidade escolar?

APÊNDICE VI

Instrumento de coleta aplicado aos pais da Escola de Ensino Fundamental Municipal Domingo Sávio (EEFMDS)

DIMENSÕES

1. ENTENDIMENTO

Para você, o que entende por Gestão Participativa?

2. PARTICIPAÇÃO

Na sua visão qual a importância dos outros segmentos na gestão escolar?

Na escola existem canais que facilite a participação?

Existe por sua parte interesse em participar da gestão escolar?

3. PUBLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

A atual gestão oferece retorno de suas ações administrativas e financeiras?

4. DESAFIOS ENCONTRADOS

Quais os principais desafios encontrados em aplicar o conceito de participação?

E os principais desafios enfrentados na relação com os outros segmentos da comunidade escolar?

APÊNDICE VII
Instrumento de coleta aplicado aos alunos da Escola de Ensino Fundamental Municipal
Domingo Sávio (EEFMDS)

DIMENSÕES

1. PARTICIPAÇÃO

Na escola existem canais que facilite a participação?

Existe por sua parte interesse em participar da gestão escolar?

2. PUBLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

A atual gestão oferece retorno de suas ações administrativas e financeiras?

3. DESAFIOS ENCONTRADOS

E os principais desafios enfrentados na relação com os outros segmentos da comunidade escolar?

APÊNDICE VIII
Instrumento de coleta aplicado a direção da Escola de Ensino Fundamental Municipal
Domingo Sávio (EEFMDS)

DIMENSÕES

1. ENTENDIMENTO

Para você, o que entende por Gestão Participativa?

Você considera importante abrir espaços de participação na escola? Porquê?

2. PARTICIPAÇÃO

Na sua visão qual a importância dos outros segmentos na gestão escolar?

Na escola existem canais que facilite a participação?

A participação no conselho escolar se dá de qual maneira?

3. PUBLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

A gestão da retorno de suas ações administrativas e financeiras? De que forma é apresentado a comunidade escolar?

4. CONSELHO

Qual a frequência das reuniões?

Como se dá a escolha dos membros que compõe o conselho?

5. DESAFIOS ENCONTRADOS

Quais os principais desafios encontrados em aplicar o conceito de participação?

E os principais desafios enfrentados na relação com os outros segmentos da comunidade escolar?