

## GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

**EDGAR CASADO BARRETO SOUZA**

Diretor - EMEFM Arquiteto Oscar Niemeyer

[edgarsouza@scseduca.com.br](mailto:edgarsouza@scseduca.com.br)

**LISANDRA ZAGO**

Doutora em Sociologia (UNICAMP)

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

[zagolisandra@gmail.com.br](mailto:zagolisandra@gmail.com.br)

Recebido em: 31/03/2021

Aceito em: 31/03/2022

Publicado em: 02/04/2022

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo demonstrar como a gestão participativa na escola pública pode contribuir para um ensino aprendizagem de autonomia e qualidade, ao mesmo tempo em que responde aos anseios sociais de uma reinvenção da gestão escolar, onde o discente e toda a comunidade escolar assumem um papel de protagonistas, auxiliando na construção de um conhecimento prático e emancipado. Para atingir tais objetivos faremos uso das contribuições teórico-metodológicas desenvolvidas por Luis Fernandes Dourado e Messias Costa; Lauro Carlos Wittmann, Paulo Freire e Vitor Henrique Paro no viés da gestão educacional, desde as complexidades da administração escolar encontradas pelos diretores na contemporaneidade, até o percurso revelado pelos órgãos colegiados expressos por leis e decretos, enfatizando a necessidade de uma comunidade escolar autônoma que contribua na aprendizagem e no sucesso dos alunos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Participação. Aprendizagem. Educação.

**Abstract:** This article aims to demonstrate how participative management in public schools can contribute to an autonomy and quality teaching-learning, while responding to the social desires of a reinvention of school management, where the student and the whole school community play a leading role, helping to build a practical and emancipated knowledge. To achieve these objectives, we will use the theoretical and methodological contributions developed by Luis Fernandes Dourado and Messias Costa; Lauro Carlos Wittmann, Paulo Freire and Vitor Henrique Paro from the educational management perspective, from the complexities of school administration found by the directors in contemporary times, to the path revealed by the collegiate bodies expressed by laws and decrees, emphasizing the need for an autonomous school community that contribute to the learning and success of the students.

**Keywords:** School Management. Participation. Learning. Education.

**Resumén:** Este artículo tiene como objetivo demostrar cómo la gestión participativa en las escuelas públicas puede contribuir para una enseñanza-aprendizaje de autonomía y calidad, al tiempo que responde a los deseos sociales de una reinvencción de la gestión escolar, donde el estudiante y toda la comunidad escolar desempeñan un papel de liderazgo, ayudando a construir conocimiento práctico y emancipado. Para lograr estos objetivos, haremos uso de las contribuciones teóricas y metodológicas desarrolladas por Luis Fernandes Dourado y Messias Costa; Lauro Carlos Wittmann, Paulo Freire y Vitor Henrique Paro desde la perspectiva de la gestión educativa, desde las complejidades de la administración escolar encontradas por los directores en los tiempos contemporáneos, hasta el camino revelado por los órganos colegiados expresados por leyes y decretos, enfatizando la necesidad de una comunidad escolar autónoma que contribuye al aprendizaje y al éxito de los estudiantes.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Participación. Aprendizaje. Educación.

## 1 Introdução

O tema gestão participativa nas escolas sempre provocou diversos debates em todas as camadas sociais, sejam aquelas oriundas do quadro de docentes, ou até mesmo de grandes e renomados pensadores, além das diversas posições vindas dos discentes e suas famílias. Sobre esse contexto, defendemos a escola popular, escola aberta, participativa e contextualizada com a sociedade atual (FREIRE, 2001).

As profundas modificações que vêm ocorrendo em nossa sociedade contemporânea apresentam uma crise de paradigmas que até então carregávamos como certos e inquestionáveis, como o de transmitir conhecimentos prontos acabados. Hoje se exigem novas compreensões do aprender, novos conceitos do ensinar e diversos olhares para os horizontes que vão surgindo, sempre partindo da realidade vigente (FREIRE, 2001).

No âmbito educacional, percebemos nitidamente as mudanças na concepção do aprender e ensinar, bem como na de gerir e dirigir uma escola (WITTMANN, 1999), que automaticamente se reflete na prática de ensino, nos métodos empregados ou até mesmo nos valores que são por meio dele construídos, estes capazes de aglutinar-se com aqueles oriundos da sociedade, formulando uma nova teia de saber.

Ao indagarmos sobre a gestão que rege nossa escola pública, percebemos como ainda o ensino pode contribuir para a participação e colaboração de todos, o que comumente denominamos democracia, ou participação de todos no ato de governar ou gerir uma instituição. Com tal finalidade, utilizaremos a colaboração de Lauro Wittmann (1999), que se destacou como professor em todos os níveis de ensino, chegando também a ocupar a presidência da Associação Nacional de Política e Administração Escolar, ANPAE. Ele apresenta sua ampla contribuição sobre as novas demandas do gestor educacional contemporâneo, enfatizando a necessidade de uma formação continuada, almejando atender as grandes demandas sociais existentes.

Ademais, mencionamos o aporte de Luis Dourado e Messias Costa (1998), que agregam devido sua ampla experiência na área de educação, sobretudo no viés da política educacional, buscando envolver estudos sobre avaliação, gestão e regulação da educação, tanto no nível básico como superior. E por fim, o pesquisador Vitor Henrique Paro (1997), este que atua na área de educação, com ênfase em políticas educacionais e administração de

unidades de ensino, sobretudo relacionando-se as referências à participação popular na escola, elencando tendências, desafios e perspectivas que muito contribuem para este nosso trabalho.

No entanto, fazendo-se o uso das pesquisas bibliográficas e leis pertinentes ao caso, apresentaremos algumas possibilidades de viabilizar essa importante participação e atuação em nossa unidade de ensino, escola Zelinda Barreta Casado<sup>1</sup>, seja por meio dos próprios instrumentos de trabalho que já possuímos, mas que por vezes ainda não estão claros quanto à função que devem exercer neste ambiente educativo.

Desta forma, conectando sociedade participativa e educação, almejamos formular uma comunidade capaz de ensinar e aprender, pois, quando a escola permite e cria processos participativos, isto começa a interferir na cultura de todos que a frequentam, docentes, colaboradores, educandos e seus familiares.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 A Reinvenção da Gestão Educacional na Escola Pública

A evolução da nossa sociedade contemporânea demanda uma reinvenção da prática educacional, almejando, concomitantemente, ampliar a autonomia de cada uma das escolas e democratizar a sua gestão (WITTMANN, 1999). A escola pública, como o próprio nome diz, escola de todos, é o local onde todos aqueles que estão inseridos nesta comunidade e a seu redor devem fazer-se presente, tornando-a descentralizada e participativa. Hoje não somos mais movidos pela força bruta, como no passado, não há mais esse tipo de coerção no exercício da liderança, tanto na relação política e social quanto no âmbito educacional.

Atualmente, o que nos impulsiona é o nosso próprio intelecto, grande protagonista de nossas ações. Portanto a força cede lugar à razão, que assume o comando de todo e qualquer tipo de ação social. Sempre que esta ação é feita em conjunto, mais racional ela se torna, conforme salienta Wittmann no trecho abaixo:

---

<sup>1</sup> Preferimos não identificar o nome da escola estudada, trata-se de um nome fictício.

Em resumo, o gestor da escola defronta-se com novas demandas, oriundas da evolução da sociedade e da base material das relações sociais. Neste contexto, a educação e sua administração, como origem e destino da relação entre teoria e prática, engendram novas bases teóricas e (re) constroem práticas. Esta renovação teórico-prática da administração educacional enseja demandas para o gestor, tanto para sua atuação quanto para sua formação (WITTMANN, 1999, p.48).

Tudo o que aqui elencamos pode parecer muito diferente do que vivenciamos, sobretudo para aqueles que estão inseridos na educação pública, pois, o diretor atualmente desenvolve inúmeras funções que lhe são incumbidas, como o a qualidade do ensino, o atendimento à comunidade, manutenção e ordem do prédio da escola, enfim é aquele que faz o elo entre o poder público e a clientela (WITTMANN, 1999). Contudo quando avaliamos o histórico desta função percebemos que ela já passou por muitas transformações, sobretudo quanto a sua formação específica, porém quando comparamos a figura do diretor do século passado ao do atual, levantamos pontos positivos, como a formação específica e continuada que o capacita cada vez mais para desenvolver com veemência sua função. Já como ponto negativo, salienta que o gestor do passado, das pequenas escolas, era em suma severo e humano; hoje, um executivo, administrador de empresa e da burocracia escolar (PARO, 1997).

Mas diante de tantas preocupações e afazeres pelos quais o gestor é responsável, o aprendizado do aluno deve se sobrepôr aos demais, sendo esta o grande foco da gestão aí desenvolvida, uma vez que é a essência da escola, ressaltando que o trabalho para se tornar qualitativo não deve ser somente do gestor, mas de todos os envolvidos com esta importante atividade educacional.

## **2.2 A Complexidade da Administração Escolar**

No âmbito educacional é importante quebrarmos o paradigma arcaico e salientarmos que a administração escolar não se resume apenas a uma pessoa, como muitas vezes imaginamos, ou vivenciamos no passado ou até no presente (DOURADO, COSTA, 1998). Trata-se de algo que engloba todo um grupo, que juntos constroem um trabalho coletivo cujo objetivo alcança a mesma finalidade: a aprendizagem e o sucesso dos alunos (FREIRE, 2001).

Nesse cenário, percebemos que é de extrema urgência preparar os nossos alunos para serem inseridos neste novo olhar educacional e, além disso, chamá-los a participar das principais tomadas de decisões na unidade escolar, conforme menciona Dourado, Costa:

A criação de espaços de discussão de maior autonomia, em tese, é conferida, sobretudo, aos processos em que a comunidade escolar participa mais diretamente. Questões como a descentralização, autonomia e participação parecem ser elementos de lutas a serem empreendidas no bojo das modalidades de escolha visando aperfeiçoá-las (DOURADO, COSTA, 1998, p.12).

Podemos ainda exemplificar e delinear que este grupo, chamado de comunidade escolar, pode ser comparado a um corpo, onde todos os membros estão entre si interligados, uma vez que aquilo que for realizado pelos gestores com certeza chegará aos professores e resultarão na aprendizagem dos alunos, o objetivo principal de toda ação desenvolvida na escola. Por isso a necessidade desta união de forças (FREIRE, 2001).

Claro que os professores, por sua vez, desenvolvem um papel muito importante. De acordo com suas tarefas específicas, possuem diversas incumbências, entre elas, elaborar o plano de ensino, ministrar suas aulas, estabelecer estratégias de recuperação, quando necessário e se possível paralela e contínua, visando colaborar no crescimento e amadurecimento intelectual e social do aluno, fazendo com que o conhecimento seja a base material das relações, bem como estabelecendo ao longo do processo um elo entre família, comunidade e aprendizado, firmando um estatuto de parceria (WITTMANN, 1999).

Enfim, a educação intelectual, por mais complexa que pareça, é responsabilidade de todos aqueles que de certa forma estão envolvidos na escola. Indiferente do papel ou do cargo que executam, quanto maior a disponibilidade e a participação de todos, mais satisfatório será o desempenho alcançado. Dessa maneira, cada um deve cumprir com veemência aquilo que lhe foi confiado, tendo claro que a educação é um processo amplo e que deve refletir nos diversos campos sociais frequentados pelo educando.

## 2.3 A Gestão Participativa

A gestão escolar participativa, enfatizamos, parte do pressuposto da escola como uma instituição social que objetiva formar cidadãos participativos, atuantes, críticos e conscientes da importância do seu papel na sociedade, com base nas contribuições de Dourado; Costa (1998); Paro (1997); Wittmann (1999) Freire (2001).

O primeiro passo para que isso aconteça está previsto na própria constituição Federal de 1988, nas Leis das Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, sobretudo no item 206, que estabelece como direito e dever a participação de todos nos sistemas de ensino e nas escolas públicas, conforme veremos no artigo a seguir:

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 concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos 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 (LDB, Lei n. 9.394, 1996).

Sendo assim, o gestor escolar visando cumprir a lei supracitada deverá, em sua rotina de trabalho, fazer com que seja possível concretizar estes sete princípios, e este por sua vez deve mobilizar todos aqueles que o circundam para desenvolverem tais capacidades e habilidades, tornando um ambiente participativo, almejando excluir as práticas autoritárias e por vezes até ditatoriais. O alcance de uma decisão partilhada e coletiva pode até tornar-se o trabalho menos árduo, uma vez que entre os elementos do grupo se instalam o espírito de equipe e de bem comum, todos, por sua vez tem claro os objetivos do grupo, juntos interagem e opinam sobre a melhor forma de alavancar o processo. O desafio então consiste em provocar mudanças na rotina, tornando possível realizar ações conjuntas, viabilizando cada vez mais a importância do grupo (PARO, 1997).

Para alcançar esta decisão partilhada e coletiva, conforme já mencionamos, temos que de imediato utilizar formas e mecanismos de participação, como os órgãos colegiados e os órgãos auxiliares, que tanto colaboram para aproximar pais e discentes

da escola, como também para descentralizar o poder e democratizar a gestão (PARO, 1997). As escolas públicas da atualidade apresentam dois órgãos colegiados e algumas instituições auxiliares internas que desejam tornar o trabalho mais democrático e eficiente. Primeiramente nos deteremos aos órgãos colegiados, sobretudo no Conselho de Classe, Série ou Termo, que são regidos pela política estadual de educação de São Paulo, através do decreto n. 10.623, de 26 de outubro de 1977.

A palavra conselho significa respectivamente ouvir alguém e ao mesmo tempo submeter uma deliberação de alguém (FERREIRA, 1997), possibilitando ser um espaço aberto para que o aluno ouça as orientações dos docentes, mas em contrapartida faça as suas devidas considerações. Como já mencionamos, o nosso sistema de ensino vem evoluindo, o mesmo ocorre com os conselhos que aqui elencamos, passando a ser um sinal de tal mudança, tornando-se um novo espaço de participação escolar (WITTMANN, 1999). Os alunos ganharam também um espaço neste colegiado, claro que esta não se dá de forma única e particular, mas acontece por meio de representantes, sendo esta participação um grande exercício de cidadania e preparo para a democracia representativa que vivemos, pois, a escola já inicia o processo de formação de cidadãos, sejam aqueles que serão representados, ou os demais, que assumirão o papel de representantes, tornando-se participantes do planejamento escolar e tendo a escola como um lugar de todos (Decreto n. 10.623, de 26 de outubro de 1977).

Já o Conselho de escola surge como um dos desafios do gestor escolar (PARO, 1997), uma vez que visa dar uma autonomia à escola, para que ela consiga elaborar e executar seu projeto educativo, constituído em caráter consultivo ou deliberativo, de acordo com a função que porventura necessitar desempenhar, conforme predispõe o Parecer CEESP n.67\68 e o Comunicado SE de 31.3.86, que passa a ter como principal finalidade tornar a gestão escolar mais participativa, permitindo a contribuição de pais e alunos na administração dos assuntos escolares.

O conselho de escola possui uma composição própria, que não pode ser alterada para não o descaracterizar, salientando que uma parcela são pessoas integrantes do quadro escolar e os outros membros da comunidade, possibilitando assim um ambiente participativo e construtivo (Comunicado SE de 31.3.86).

No entanto, ainda encontramos resistências para que estes órgãos possam de fato existir e cumprir suas funções. Elencamos principalmente como um dos fatores não

tão positivos a atuação repressiva do diretor, sendo este essencial, mas por vezes contraditório e ambíguo, como salienta Paro:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola de hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua própria condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos (PARO, 1997, p.11).

Portanto, ao perceber a necessidade de auxílio e colaboração na aplicação dos pequenos recursos repassados à escola, enaltecendo a necessidade de descentralização do poder apresentamos como um dos exemplos a APM (Associação de Pais e Mestres), que se constituiu uma entidade jurídica, sem fins lucrativos, com o objetivo de auxiliar o aperfeiçoamento do processo educacional, instigando a colaboração entre escola e comunidade, uma vez que são os pais quem adentram na unidade de ensino para colaborar com sua administração, esta regida atualmente pelo Decreto de Lei 48.408/2004.

No entanto, percebemos que quanto mais a comunidade participa, mais ela cobra, exige dos gestores, tornando esta realidade bastante complexa e dinâmica, uma vez que do interior da unidade de ensino constitui-se uma nova visão de tudo o que aí ocorre, como elenca Paro:

Não se trata, todavia, de destacar a participação da execução como se ela fosse um mal em si, pois ela pode constituir até mesmo uma estratégia para se conseguir maior poder de decisão. O que temos observado a esse respeito é que na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha na melhor posição para cobrar o retorno de sua colaboração, e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões. Além disso, a participação de pais (e especialmente mães, como tem sido mais frequente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização e cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhe dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade da sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse sentido (PARO, 1997, p. 51).

Para demonstrar a importância da participação de todos, não apenas dos responsáveis, mas também dos discentes, principais precursores de tal processo educativo, elencamos a instituição auxiliar do grêmio estudantil, na qual os estudantes por meio de associação própria participam ativamente desta gestão, alargando os ideais participativos e democráticos, vigorando sob a Lei Federal n.7.398/85, com referência ao Comunicado CEI/COGSP de 27/11/87 sendo este um órgão composto apenas de estudantes, liderado por um presidente com o auxílio de vários diretores voltados para a música, cultura, lazer entre outros, sinalizando representar seus devidos interesses, tornando realidade os anseios daqueles que estudam neste estabelecimento de ensino.

Cabe ao grêmio estudantil realizar diversas atividades, como feiras culturais, festas, eventos e até participar diretamente na melhoria da qualidade do ensino, sendo um espaço da aprendizagem da cidadania, convivência, responsabilidade, uma vez que devem zelar pela escola e até mesmo lutar por seus direitos, possuindo a capacidade de promover a integração entre os alunos e a comunidade intra e extraescolar (CEI/COGSP de 27/11/87).

O diretor, por sua vez, assume um importante papel de promover e colaborar com a organização deste órgão participativo, além de fiscalizá-lo uma vez que o mesmo deverá estar sempre atento ao mandato de seus dirigentes que deverá sempre ser eletivo, permitindo com que todos os interessados participem deste processo de eleições representativas, bem como da composição das chapas e diretórios, tornando-se este um dos desafios contemporâneos do gestor escolar (PARO, 1997).

Enfim apresentamos a importância da atuação eficaz dos diversos órgãos e colegiados que aqui mencionamos com intuito de fortalecer, evidenciar e partilhar o trabalho administrativo e educacional com todos aqueles constituem a comunidade escolar, de modo que aprendizagem se torne cada vez mais significativa e relevante na vida dos educandos, conforme salienta Wittmann:

Esta articulação com o real, em educação, demanda o envolvimento de todos os responsáveis pela construção da prática concreta da educação. O envolvimento efetivo dos segmentos da 'comunidade interna' e, especialmente da 'comunidade externa' tem se revelado decisivo no desempenho das escolas. (WITTMANN, 1999, p.53).

Contudo, tal articulação é função essencial do gestor, é ele quem deve entrelaçar a comunidade externa com a cultura escolar, permitindo que o conhecimento não seja apenas uma prática teórica ocorrida no interior da unidade escolar, sobretudo nas salas de aula, mas se constitua em uma ação concreta voltada para uma educação responsável, capaz de romper os muros da escola e responder aos anseios sociais.

### 3 Metodologia

Ao longo deste percurso fizemos uso da pesquisa bibliográfica, procurando demonstrar e explicar através da literatura já existente as lacunas e os entraves desta temática, com isso almejamos responder aos anseios aqui indagados, dialogando através da realidade encontrada nas escolas públicas, com as contribuições de Dourado; Costa (1998); Paro (1997); Wittmann (1999) Freire (2001).

Partimos do pressuposto da realidade da escola pública, das incumbências do gestor, dos professores, dos alunos e da comunidade, demonstrando através dos pensadores supracitados a necessidade de uma escola participativa, que possa responder aos anseios da sociedade vigente, tornando a aprendizagem significativa.

### 4 Análise dos Resultados

Ao apresentarmos os resultados no âmbito da gestão da educação pública na escola Zelinda Barreta Casado<sup>2</sup>, realçamos a necessidade de reinventarem a concepção da gestão educacional. E eles conseguiram visualizar as novas e urgentes demandas sociais que circundam a vida do diretor e demonstrar a importância de uma boa atuação em consonância com a sociedade vigente (WITTMANN, 1999). Nessa escola, observamos que eles buscam a participação de todos os órgãos, tais como colegiados, a APM, o conselho de escola, o grêmio estudantil, todos de modo bem atuante e deliberativo, permitindo que a gestão seja compartilhada e dialogada, de modo que a comunidade escolar assuma o seu papel fundamental de parceria e colaboração,

---

<sup>2</sup> Preferimos não identificar o nome da escola estudada, trata-se de um nome fictício.

procurando extinguir a velha prática escolar do diretor, como um mero administrador, distante dos acontecimentos pedagógicos e da prática educativa.

Percebemos que ao ocupar tal função, o diretor não é apenas um mero administrador (PARO, 1997), mas sim um facilitador da gestão escolar, uma vez que passa a ser o principal responsável por seu amadurecimento e desenvolvimento durante a rotina escolar. Cabe ao gestor organizar um trabalho coletivo, capaz de descentralizar as principais decisões da instituição, construindo uma verdadeira comunidade educativa que paulatinamente vai sendo aperfeiçoada, mediante suas ações democráticas (DOURADO, COSTA, 1998).

O ponto com maior relevância que elencamos é a possibilidade de implantação desta prática participativa na escola, observando principalmente a contribuição de cada um dos autores que ao longo deste percurso mencionamos, sobretudo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/1996, que assegura a gestão democrática do ensino público na educação básica.

Muito se fala em gestão democrática ou participativa na escola pública, mas pouco se vê de realização concreta, uma vez que o sistema hierárquico vigente atribui ao diretor todo o poder de maneira pretensiosa, por vezes sendo a ele difícil propor estratégias para a participação da comunidade em importantes decisões a serem tomadas, quer pelo pouco tempo de respostas a estas, ou devido aos diversos afazeres próprios de seu cotidiano (PARO, 1997). Em contrapartida o mesmo sistema público, embora defenda a gestão democrática (LDB 9394/1996) o coloca em contradição, principalmente quando deposita no gestor todo o poderio necessário para reger e manter a escola.

A ausência de recursos financeiros, indispensáveis ao pleno funcionamento da unidade escolar passa a ser um impedimento para o êxito de um bom e qualitativo trabalho, uma vez que tende a colocar em risco todo o processo de ensino e aprendizagem, sobretudo com relação à gestão participativa (PARO, 1997). Outro questionamento a ser pontuado decorre da implementação desse tipo de gestão, pois, se faz necessário estabelecer limites, que devem ser dados a cada participante, uma vez que ao integrar a comunidade escolar, os docentes, discentes e seus responsáveis passarão a exercer um maior estímulo na defesa de seus direitos, chegando a pressionar a participação em todas as decisões da unidade escolar, colocando em xeque, por vezes

o trabalho do diretor ou de sua equipe gestora, por isso se faz necessário tal ponderação, delimitando a função própria de cada participante da gestão escolar, atribuindo a cada um suas funções, seus direitos, bem como seus deveres (PARO, 1997).

Ao possibilitar a autonomia da escola não significa que o Estado se abstém do seu dever de oferecer uma educação de qualidade, e em quantidade suficiente para atender a demanda social existente, pelo contrário, ele deve propiciar os recursos necessários à escola, de modo que a mesma atenda a todos com excelência (FREIRE, 2001), o que indagamos é a maneira com que estes serão geridos, por sua vez não passarão apenas pelas mãos de uma só pessoa, o diretor, mas estarão inseridos em uma ação democrática e autônoma promovida e conduzida por ele (DOURADO, COSTA, 1998).

Contudo, o método utilizado nos trouxe com clareza a necessidade da criação de espaços de discussão, diálogo e autonomia na escola pública, seja nas próprias aulas ou ainda em atividades extracurriculares proporcionadas pela escola (DOURADO, COSTA, 1998), de tal forma que podemos redescobrir a aprendizagem, deixando claro que a inteligência ocorre através do acesso ao saber, alicerçado por importantes pilares de apoio a prática educativa emancipadora, que não podem finalizar-se apenas nas teorias e nos escritos e, todavia devem ansiar a construção de um pensamento próprio e democrático, que fará parte da rotina escolar e será inerente à vida de cada educando (WITTMANN, 1999).

A escola, almejando dar continuidade a um trabalho colaborativo apresenta importância dos órgãos colegiados, como a APM (Associação de Pais e Mestres), conselho de escola, conselho de classe, grêmios estudantis, entre outros, mas destacaram estes como instrumentos, para que a comunidade escolar construa uma gestão participativa (DOURADO, COSTA, 1998).

Portanto é de suma importância ao gestor possibilitar um efetivo envolvimento de todos os segmentos das comunidades, sejam elas internas ou externas, mas é necessário enfrentar um mundo radicalmente mudado, quebrar os paradigmas e adotar novas formas de gestão, produzindo diversas competências e habilidades essenciais a vida escolar (WITTMANN, 1999).

Esse novo gestor terá que fundamentar-se no conhecimento, ora este é o objeto específico do trabalho escolar, o mesmo deve passar por uma metanóia, por uma

conversão do olhar (WITTMANN, 1999), sendo capaz de enxergar todas as possibilidades de mudanças presentes em sua realidade escolar, uma vez que é indispensável a reinvenção da escola como uma instituição, essencialmente autônoma e cidadã, geridas de forma compartilhada diante das novas atitudes.

## 5 Considerações Finais

Concluimos que é de suma importância a reinvenção da gestão escolar na instituição pública, devemos utilizar tudo o que ao longo deste elencamos, a legislação pertinente, os órgãos colegiados e auxiliares, as bibliografias mencionadas, perfazendo-se como uma contribuição ou um caminho a ser seguido e executado. Almejamos possibilitar a inserção da autonomia na escola, sendo não um momento mágico e automático, mas resultado de um trabalho consciente, construtivo e arraigado por um novo olhar pedagógico, mesmo diante das adversidades, bem como da complexidade inerente à administração das unidades escolares.

A aprendizagem é a grande finalidade escolar, que por sua vez deve ser pautada no estudo, na reflexão e na prática, mas não desejamos que nossas escolas a reduzam apenas a uma simples formação intelectual, ou uma aprendizagem superficial e desconectada com a realidade vigente, são de suma importância que a gestão participativa aconteça como meio de permitir a participação de todos, formando uma comunidade escolar emancipada, autônoma e repleta de valores e anseios.

## Referências

BRASIL. **Lei nº 7.398**, de 4 de novembro de 1985.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

SEESP. **Comunicado de 31.3.86, Decreto Estadual n. 10.623**, de 26 de outubro de 1977.

SEESP. **Decreto de Lei 48.408/2004**.

DOURADO, L. F.; COSTA, M. **Escolha de dirigentes no Brasil: relatório final da pesquisa**. Brasília: Anpae Ed, 1998.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

FREIRE, P. **Política e educação: ensaios**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 1997.

WITTMANN, L. C. 1999. Pesquisa é preciso, viver é preciso. Revista **Seminários em Revista**. Blumenau, nº3, v.1, PP 47-57.

## Agradecimentos

Agradeço ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Educação Pública da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – UNIFESP, em parceria com o Programa UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB, instituído pelo Ministério da Educação/MEC, no âmbito do Programa 1061 – Brasil Escolarizado, ação 8426 – Formação Inicial e Continuada a Distância com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).