

# A PARTICIPAÇÃO DOCENTE NA GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA SITUADA NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Grasiele Dáfilla Viana da Silva Porfírio<sup>1</sup>

Nadja Lins Dias<sup>2</sup>

José Everaldo dos Santos<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente artigo busca esclarecer algumas questões concernentes à atuação dos docentes de uma escola municipal do Recife, junto à gestão da instituição de ensino em que trabalham: se há participação, como esta acontece e quais os tipos de participação existentes nas práticas dos docentes. Para a realização da pesquisa utilizamos observações de campo, munidas de um roteiro de observação, realizamos uma entrevista com o gestor e aplicamos questionários com a vice-gestora, com dois docentes que não fazem parte do conselho escolar e uma professora membro do conselho escolar. Para a análise dos dados nos apoiamos em Lima (2011) que categoriza as tipologias de participação observadas em escolas de Portugal. Observamos que algumas vezes a colaboração por parte dos professores se faz presente na gestão da escola, mesmo que de modo passivo, e que, mesmo sem notar, os próprios professores abrem mão desse direito à participação na tomada de decisões na escola, às vezes devido à falta de tempo ou de condutas facilitadoras por parte da equipe gestionária ou até pelo desconhecimento dos mecanismos legais de participação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Conselho Escolar. Participação Docente.

## Introdução

A gestão da educação é um processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática da educação é organizada, orientada e viabilizada (BORDIGNON,2000).A partir da segunda metade da década de 1980 começamos a discutir (teórica e empiricamente) a gestão democrática, que requer que os sistemas de ensino incorporem uma visão diferente da administração tradicional e passe a se utilizar de valores construídos coletivamente. De acordo com Paro

---

<sup>1</sup>Concluinte de Pedagogia – Centro de Educação – UFPE. [grasi.viana@hotmail.com](mailto:grasi.viana@hotmail.com).

<sup>2</sup>Concluinte de Pedagogia -Centro de Educação – UFPE. [nadjalins\\_75@hotmail.com](mailto:nadjalins_75@hotmail.com).

<sup>3</sup>Professor substituto do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional – DAEPE no Centro de Educação – UFPE. Doutorando em Educação no Programa de Pós-graduação em Educação – UFPE. [jsantoseveraldo@gmail.com](mailto:jsantoseveraldo@gmail.com).

A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas das relações verticais tais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais de cooperação e solidariedade entre as pessoas. (2003: p.22)

Pensar em gestão democrática é pensar a comunidade como parte que se envolve no processo gestor, não somente na execução, mas também na tomada de decisões. Nesse sentido, investigamos se havia e como se dava a participação dos professores na gestão escolar das instituições em que trabalham, observando como os mesmos assumiam seu papel de participantes na gestão, analisando que condutas facilitadoras o gestor apresentava na intenção de favorecer ou não essa participação docente, além de perceber quais tipos participativos podemos encontrar no campo de pesquisa, seguindo a tipologia de um estudo realizado em Portugal por Lima (2011). Nos questionando os porquês de apesar de termos garantido o direito de participação na forma da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – (LDBEN 9.394/94) no artigo 14, parágrafo I (BRASIL, 1996), alguns professores não se apropriam desse direito para atuar juntamente à gestão da instituição de ensino em que trabalham?

O interesse pela pesquisa realizada se deu durante o período de observação e vivência das PPP's – Pesquisa e Prática Pedagógica, disciplina do Curso de Pedagogia e também através do nosso contato com a escola enquanto regente, durante os estágios supervisionados. Uma de nossas impressões como estudantes de pedagogia foi que ter uma legislação que garante alguns mecanismos de gestão democrática não é suficiente para mudar a cultura escolar, pois afinal de contas a escola vem de uma tradição de muitos anos de autoritarismo e é impregnada por uma forma de organização hierárquica.

Diante dessas situações, conforme percebemos em nossas observações e também através de elementos (teóricos e práticos) que nosso curso nos forneceu sobre as discussões na área de gestão investigamos se havia e como se dava a participação de professores na gestão escolar na instituição de ensino em que trabalham.

O presente artigo está dividido em quatro partes, na primeira apresentamos as ideias formuladas à luz dos teóricos no que concerne a participação social na Escola Pública, a prática da democratização e as tipologias de participação estudadas. No segundo momento faremos a caracterização do campo da pesquisa e dos sujeitos participantes bem como a metodologia aplicada para alcançarmos os nossos objetivos.

No terceiro momento faremos a exposição dos resultados da pesquisa e por fim, no quarto momento, apresentamos as considerações finais com nossas conclusões.

## **Participação social na Escola Pública**

A escola pública desempenha uma função social que se transformou ao longo do tempo, vivemos uma época em que a escola assistia somente às classes médias e altas da sociedade, o que repercutia na própria organização e estrutura escolar, como analisa Paro

Como os grupos sociais a que escola servia tinham poder de pressão junto ao estado, este provia o sistema escolar dos recursos necessários, oferecendo condições adequadas para o desenvolvimento das atividades escolares e pagando salários condignos aos mestres (2003:p. 84).

Infelizmente as instituições de ensino com suas práticas tradicionais e segregadoras ainda negam a boa parte dos “trabalhadores a chance de se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, pois, assim ela pode concorrer para a transformação social” (Op. cit. p. 10).

Faz-se necessário, pois, que a classe trabalhadora se aproprie da escola, para que esta seja realmente transformadora, tendo em vista que a escola é o “lugar social no qual a expectativa de mudança é o traço mais marcante” (SILVA, 1996: p 52.). Por esse viés, se faz necessário repensar essa instituição e o sistema de autoridade que no interior dela se encontra e centraliza o controle nas mãos do gestor. O papel do diretor é o de dividir os compromissos e responsabilidades concernentes às decisões tomadas com relação à escola, contribuindo assim, para uma gestão mais igualitária e democrática.

De acordo com Paro “na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos” (2003: p.12). Dessa análise surge a importância da existência de instrumentos de democratização que permitam a busca da participação dos sujeitos na gestão, como, por exemplo, o conselho escolar, que segundo Aguiar seria o território que possibilitaria a “discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais” (2008: p.138) favorecendo, desse modo, a participação social e a promoção da gestão democrática.

Quando bem estruturado o conselho escolar desempenhará um papel de suma importância na construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico – PPP –da escola. A busca pela participação de todos que representam os diferentes segmentos na gestão da escola é de essencial importância, pois, o gestor sozinho não pode e não deve ser o único responsável pela mesma, haja vista que esta é uma instituição que deve “exigir o atendimento dos direitos dos trabalhadores e defender seus interesses em termos educacionais”. (Op. cit. p.13). Está previsto desde 1996, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – que:

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

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

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

Fica claro que a LDBEN concede às escolas autonomia para que as mesmas possam adotar meios facilitadores e motivadores da participação da comunidade escolar no processo de gestão.

### **Democratização se faz na prática**

A democracia só acontece com atitudes concretas. Os docentes podem vir a abrir mão ao direito de participar junta à gestão por inúmeros motivos, mas talvez o mais recorrente deles seja pelo fato de desconhecerem os mecanismos legais de participação e pelos gestores apresentarem comportamentos autoritários, o que leva alguns professores a assumir uma atitude de conformismo e/ou indiferença. Para Paro

O comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao se depararem com as dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal que acaba servindo tão somente como escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento. (Op. cit. p. 18).

Pode-se pensar que essa indiferença/desmotivação se dê pelos fatores com que professores se deparam cotidianamente na rede pública de ensino, como: baixo salário

(o que os obriga a trabalhar em mais de uma escola, e prejudica sua qualidade de trabalho), falta de recursos didáticos ou a superlotação das salas de aula. Nesse sentido, concordamos com o autor ao afirmar que

Não se deve esperar que mesmo condições ótimas de trabalho proporcionem, por si, a ocorrência de relações democráticas e cooperativas, da mesma forma não se deve ignorar que a ausência dessas condições pode contribuir para o retardamento de mudanças que favoreçam o estabelecimento de tais relações (Op. cit. p.43).

Vale ressaltar que muitas vezes esses profissionais confundem-se diante da postura de alguns gestores que “se dizem democratas apenas por serem “liberais” com os alunos, professores, funcionários ou pais, por que lhes dão “abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão”. (Op. cit. p. 18). Os professores não podem pensar que sua efetiva participação nas tomadas de decisões e efetivação das mesmas se dê a partir da permissão do diretor, pois, esse tipo de conduta caracteriza a participação passiva, onde

Atitudes e comportamento de desinteresse e de alheamento, de falta de informação imputável aos próprios atores, de alienação de certas responsabilidades ou de desempenho de certos papéis, de não aproveitamento de possibilidades, mesmo formais, de participação. Sem romper frontalmente com a ideia de participação e sem recusar a possibilidade de vir a intervir ativamente, fica-se na maioria dos casos por certa apatia. (LIMA, 2001: p.86).

Os gestores devem criar meios a fim de reduzir a falta de interesse dos que devem também intervir junto à gestão da escola, ao invés, de adotarem falsos discursos liberais de “participação concedida”, pois “democracia não se concede, se realiza”. (PARO, 2003: p. 19).

Segundo Lima “Participar é um direito reclamado e conquistado através da afirmação de certos valores (democráticos) e da negação de outros que estiveram na base de uma situação de não participação forçada, ou imposta” (2011: p.77.) Portanto a participação é um direito conquistado pela comunidade escolar que, por motivos que buscamos conhecer durante a realização deste trabalho, se abstém do dever de juntamente ao gestor construir a nova escola.

Observamos como os professores assumiam seu papel de participantes na gestão escolar, enquanto analisávamos que condutas o gestor apresentava na intenção de

favorecer ou não a participação dos docentes em relação à gestão, utilizando como apoio o estudo realizado por Lima (2011) que estabelece algumas topologias quanto à participação dos professores.

### **Os diferentes tipos de participação**

Lima (2011) realizou um estudo empírico durante uma década em Portugal, apoiando-se em textos concernentes a organização educativa e analisando as realidades políticas, organizacionais e administrativas da educação, deste país, e desenvolveu um quadro teórico para o estudo sociológico da escola como organização educativa e ação pedagógica organizada. Em sua obra aborda as diferentes condutas participativas apresentadas pelos professores em algumas escolas que ele observou em Portugal, onde distinguiu diversos graus e tipos de participantes a partir de quatro critérios, sendo estes: democraticidade (participação direta e indireta), regulamentação (participação formal, não formal e informal), envolvimento (participação ativa, reservada e passiva) e orientação (participação convergente e divergente).

Trata-se, portanto de questionar os mitos, que em redor da participação foram construídos, de admitir que, mesmo em condições consideradas ótimas, os atores podem não estar interessados em participar, que qualquer tipo de participação arrasta geralmente inconvenientes e não só vantagens, que os subordinados podem expressar maior ou menor desejo de participar, que o desejo de maior participação não é sinónimo de maior envolvimento. (2011: p.92).

O autor caracteriza a participação a partir de 10 (dez) tipologias: participação direta, participação indireta, participação formal, participação não formal, participação informal, participação ativa, participação reservada, participação passiva, participação convergente e participação divergente que abordaremos a seguir.

Quanto à democraticidade a participação pode se manifestar a partir de dois tipos: direta e indireta.

A participação direta se dá quando “Dispensa a mediação e a representação de interesses, podendo ser utilizada em diversos níveis organizacionais” (2011: p. 80), ou seja, o próprio indivíduo pode atuar diretamente sem intermediários, podendo ser, por exemplo, através do voto.

Na participação indireta será utilizado um mediador designado para o efeito. “É uma forma de participação mediatizada, realizada por intermédio de representantes

designados para o efeito“ (LIMA, 2011: p.81). Ao contrário da participação direta, a indireta necessitará de uma pessoa que medie, que seja o elo entre as partes.

Em se tratando da regulamentação ocorre quando a participação se materializa a partir de mecanismos legais, podendo ser: formal, não formal e informal.

A participação formal segundo o autor

É aquela que é praticada por referências exclusivas ou predominantes às regras formais que, por regulamentarem a participação a um nível normativo, tendem a assumir um caráter muito preciso e a impor orientações e limitações que devem ser observadas em conformidade (Op. cit.p.82).

Sendo essa participação uma forma orientada e estruturada, ela vai definir como será feita tal intervenção participativa, por outro lado também limitará outras formas que não estejam contempladas em sua regulamentação, restringindo-se apenas às suas regras.

Ao contrário da participação formal, na não formal, os atores ficam mais livres para estabelecerem os próprios critérios a serem observados.

Em todo caso, a participação praticada por referencia a regras não formais representará sempre uma interpretação organizacionalmente localizada das regras formais, podendo de diversas formas constituir-se como adaptação, ou mesmo como alternativa (Op. cit. p.83)

De certa forma essa participação não formal está ligada à participação formal, pois se apoia nas regras da mesma para estabelecer as suas próprias, ficando esta como uma forma alternativa de participação.

A participação informal “É realizada por referência a regras informais, não estruturadas formalmente, produzidas na organização e geralmente partilhadas em pequenos grupos“ (Op. cit. p.82). Essa participação finda por contribuir nas participações formais e não formais, pois nasce em pequenos grupos e sem regras estruturadas, são desenvolvidos interesses e objetivos específicos.

Quanto ao Envolvimento a participação pode ser: ativa, reservada ou passiva.

A participação ativa se materializa quando existe de fato uma mobilização.

Traduz capacidade de mobilização para a ação, conhecimento aprofundamento de direitos, deveres e possibilidades de participação, atenção e vigilância em relação a todos os aspectos considerados pertinentes, afirmação, defesa e alargamento das margens da autonomia dos atores e de sua capacidade de influenciar as decisões. (Op. cit. p.85).

Esta participação é bem efetiva e tem um grau maior de envolvimento e comprometimento em relação aos demais tipos de participação.

Outro tipo de participação é a reservada que se dá de modo mais retraído e “Caracteriza-se por uma atividade menos voluntária, mais expectante ou mesmo calculista” (Op. cit. p.85). Ou seja, quando o sujeito opta por esta participação, fica na zona de conforto, não batendo de frente, apenas quando é extrinsecamente necessário, a fim de resguardar outros interesses para não comprometer o futuro, é calculista e expectante.

Já a participação passiva, embora assumida certa apatia com os assuntos em questão, não deixa de ser participação, pois “Sem romper frontalmente com a ideia de participação e sem recusar a possibilidade de vir a intervir ativamente, fica-se na maioria dos casos por uma certa apatia” (Op. cit. p.86). É como se o indivíduo não abrisse mão do direito de participação, porém o mesmo não acredita em sua possibilidade de influenciar, deixando tal atividade para outros grupos mais engajados na questão. Os indivíduos que escolhem tal participação, demonstram atitudes de desinteresse, de alheamento e de alienação de certas responsabilidades.

Em relação à orientação é possível encontrar a participação convergente e a divergente.

Ainda existe a participação convergente que “É, em todo caso, uma participação orientada para o consenso, no que toca aos objetivos, podendo assumir formas de grande empenhamento e de militância” (Op. cit. p.87). Esta participação está mais inclinada ao acordo da maioria, empenhada em achar o ponto de concordância do grande grupo.

E por fim trata o autor da participação divergente, sendo esta uma participação que opera para uma certa ruptura. “Quer seja situando-se num estado intermediário, em busca de orientação (convergente/divergente), quer, seja sobretudo, orientando-se em sentidos diversos, ou contrários dos apontados pelos objetivos formais”. (Op. cit. p.88). Este tipo de participação pode ser interpretado como uma forma de contestação ou



boicote, aceitando ou recusando de um determinado ponto de vista formal, no sentido de assegurar renovação ou desenvolvimento, à inovação e à mudança.

### **Aspectos Metodológicos**

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida uma escola situada na Região Metropolitana do Recife (RMR), que apresentou um bom resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos de 2007, 2009 e 2013, segundo dados do Instituto Nacional de Ensino e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), além de ter recebido diversos prêmios, entre os quais: 1º lugar geral na Olimpíada Brasileira de Língua Portuguesa e medalha de ouro na Semana de Ciência e Tecnologia do Recife.

A escola atende ao ensino fundamental regular (2º ao 9º ano) e EJA do nível fundamental, possui 10 (dez) salas de aula, 1 (um) laboratório de informática com 18 (dezoito) computadores com acesso à Internet, pátio de recreação, cozinha, sala dos professores, biblioteca, secretaria, banheiros para alunos e professores e uma sala de vídeo.

A equipe da escola é composta por: 1 (um) gestor, 1 (uma) vice-gestora, 1 (uma) coordenadora pedagógica, 35 (trinta e cinco) professores, 4 (quatro) professores de apoio, 4 (quatro) merendeiras, e 3 (três) porteiros.

Utilizamos para desenvolver o trabalho de pesquisa a entrevista semiestruturada, pois possibilitaria o contato direto com nosso objeto de estudo e viabilizaria a conversa, onde levantam-se novas questões acerca do tema proposto para a entrevista. Para Manzini

Um roteiro com perguntas principais, complementadas por entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. (1991: p.154).

Esse tipo de entrevista de fato nos ajudou muito em relação à abertura a novos questionamentos. Diante da limitação de tempo disponível de alguns sujeitos, tivemos que fazer uso de outro instrumento de coleta de dados, o questionário, que segundo Gil, “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir

treinamento de pessoal e garantir o anonimato” (2002, p. 115). Tal instrumento continha as mesmas questões da entrevista semi-estruturada.

Antes de aplicar os questionários e proceder com as entrevistas decidimos realizar algumas observações no campo de pesquisa, sendo uma delas, na reunião do conselho escolar, a fim de observar se os professores assumiam seu papel participante durante a reunião, como se posicionavam e se enquadravam-se em algum dos tipos participantes apontados por Lima.

A princípio tivemos duas (2) observações de situações sistemáticas na escola escolhida como campo de pesquisa, onde utilizamos um roteiro de observação, e além desses, tivemos mais onze (11) episódios de situação informal, em que fomos até a escola a fim de recolher o material de pesquisa ou entrar em contato com a gestão, ocasiões que sempre contamos com presença do gestor no campo. A partir da análise dos dados coletados, aplicamos também o questionário com três (3) professores, dois (2) que não fazem parte do Conselho Escolar e um (1) que faz parte do Conselho, também aplicamos questionários com a vice-gestora, já com o gestor realizamos a entrevista semi estruturada que gravamos e, em seguida, fizemos a transcrição.

A seguir apresentaremos os resultados da pesquisa nos seguintes blocos: Qual é o papel dos professores como participantes na gestão escolar? E as condutas da equipe gestora na intenção de favorecimento ou não da participação dos docentes na gestão?.

## **Resultados da Pesquisa**

Descreveremos a seguir o que foi possível analisar durante nossa presença no campo de pesquisa.

Os professores entrevistados atuavam no turno da tarde na escola, enquanto gestor e vice passavam o dia todo na instituição. Durante as observações um professor participante do conselho não pode comparecer à reunião convocada, pois trabalhava em outra escola no momento em que a mesma ocorria. A escolha dos membros do segmento docente, como também os outros segmentos foi feita através de votação realizada a cada dois anos na própria instituição, onde qualquer professor pode candidatar-se. Assim já podemos notar um tipo de participação direta, onde o individuo atua sem mediadores.

## Qual é o papel dos professores como participantes na gestão escolar?.

Quanto à participação dos docentes na gestão escolar, para ilustrar, fizemos quadros com as questões de participação a partir do questionário aplicado:

- Quadro de perguntas diretas.

<b>SUJEITO</b>	<b>Participa das reuniões convocadas pelo gestor?</b>	<b>Participou da construção do PPP?</b>	<b>Já participou de uma decisão concernente a escola?</b>	<b>Se sente participante da gestão?</b>
<b>P C</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
<b>P N C 1</b>	SIM	NÃO	SIM	SIM
<b>P N C 2</b>	SIM	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: Questionários respondidos pelos professores.

\*P C - Professor Conselheiro

\*P N C - Professor Não Conselheiro

- Quadro de perguntas abertas.

<b>SUJEITO</b>	<b>Trabalha em mais de uma escola?</b>	<b>Já sugeriu alguma melhoria para a escola e foi atendido?</b>	<b>Há professores que só participam quando são chamadas, outra provocam o gestor para que ocorram reuniões. Você se classificaria algum tipo participante?</b>	<b>Quais os empecilhos para que venha a participar nas decisões junto à gestão?</b>
<b>P C</b>	NÃO	NÃO RESPONDEU	Mesmo sem ser chamada, procuro participar da vida ativa da escola.	Nenhum, a gestão da escola é completamente acessível.
<b>P N C 1</b>	SIM (duas)	Sim, no acompanhamento sócio afetivo, familiares comuns a comunidade.	Participo quando chamada, em ocasiões que se faz necessário.	O processo de intinerância (entre uma escola e outra).
<b>P N C 2</b>	SIM (duas)	Sim, solicitação de reposição de portas nas salas de aula.	Eu só participo quando sou chamado. Fui selecionado para supervisionar a votação da eleição de gestores.	A grande carga horária de trabalho na sala de aula.

Fonte: Questionários respondidos pelos professores.

\*P C - Professor Conselheiro

\*P N C - Professor Não Conselheiro

A partir do que observamos, ao final da pesquisa podemos perceber que um único sujeito pode apresentar mais de um tipo participativo, que o mesmo professor pode em alguns momentos participar ativamente e diante de outras situações de modo mais passivo, detalharemos a seguir cada tipo participante dos sujeitos desta pesquisa.

Conforme os dados apontados acima, entendemos que o sujeito Professor Conselheiro trabalha somente nesta escola. Tem características de um participante formal, pelo fato do mesmo ser professor conselheiro, acaba por ser uma participação decretada e está sujeita a um corpo de regras formais-legais, fator que norteia a participação formal, ainda apresenta características da participação direta, pois o mesmo está sempre nas reuniões com intervenções diretas nas tomadas de decisões e dispensa representatividades, ou seja o próprio o faz. Também possui características de participação ativa, quando alega que já contribuiu para tomadas de decisões concernentes a escola: “Tiramos a entrada do segundo horário e acrescentamos mais 20 minutos do horário normal.”. Capacidade de mobilização e envolvimento na organização são elementos da participação ativa. O sujeito quando questionado quanto aos mecanismos de gestão democrática que a rede Municipal do Recife possui, sua resposta foi apenas a formação de conselheiros, o que dá um indicativo de falta de conhecimento quanto aos demais mecanismos, como a eleição para gestor, grêmio estudantil, Conselho Municipal de Educação (CME) e Conferência Municipal de Educação (COMUDE) se atendo apenas aos conselhos escolares. O conhecimento aprofundado de direitos é uma característica do participante ativo, este ponto, porém ficou a desejar no perfil do sujeito em questão.

O sujeito Professor Não Conselheiro 1 – Trabalha em duas escolas. Em suas respostas apontou que já deixou de participar de reuniões do conselho por trabalhar como professor itinerante no AEE - Atendimento Educacional Especializado. Em suas afirmativas ao responder que só participa de reuniões do conselho quando convocado, e que apesar de ter apontado o P.P.P. - Projeto Político Pedagógico - como mecanismo de participação o sujeito afirmou não ter colaborado na construção do atual documento da escola, apesar de já estar atuando na mesma há dois anos, demonstrando assim uma participação passiva que “caracteriza atitudes de comportamento de desinteresse e de alheamento, de falta de informação imputável aos próprios atores de alienação de certas responsabilidades, mesmo formais, de participação” (LIMA, 2011: p. 86). Tem ainda características da participação ativa por afirmar que já fez contribuições nas tomadas de

decisões referentes à escola “Colocando o caso dos alunos inclusos, dividindo com os professores as intervenções que se faz necessário”. Esse tipo de envolvimento e a tentativa de fazer com que outros professores venham a colaborar também são característicos deste tipo de participação. Já quando perguntado sobre os mecanismos de participação o mesmo aponta somente o P.P.P. (Projeto Político Pedagógico), e não cita outros como o próprio conselho escolar. Aponta ainda que o maior empecilho para que possa vir a contribuir mais com a gestão é o próprio processo de intinerância.

Sujeito Professor Não Conselheiro 2-O sujeito trabalha em duas escolas, nesta há três anos e quatro meses. Aponta que já participou de reuniões convocadas pelo gestor, mas, nunca a uma do conselho escolar, segundo ele todas as reuniões que já participou até agora foram relacionadas à prática cotidiana. Apresenta comportamentos relacionados à participação passiva ao afirmar que “Só participo quando sou chamado, quando solicitada a participação do professor”. Demonstra ainda características da participação ativa, pois, já apontou possibilidades para solução de dificuldades, na estrutura física, apresentadas na escola e as mesmas foram sanadas. Demonstra ainda traços da participação indireta ao afirmar que “Participo, uma vez fui solicitado para supervisionar a votação da eleição de gestores”, onde se fez necessário que um outro pudesse mediar sua participação, “É uma forma de participação mediatizada, realizada por intermédio de representantes designados para o efeito” (LIMA,2011: p.81). Aponta ainda o desconhecimento total sobre os mecanismos de participação que a Rede Municipal de Educação do Recife oferece, e afirma que a grande carga horária de trabalho em sala de aula é o maior empecilho para que possa participar mais das decisões tomadas junto à gestão.

De acordo coma análise realizada a partir dos questionários aplicados pode-se perceber que, mesmo havendo incidência de outros tipos participativos, todos os sujeitos demonstram características da participação ativa, ao apontarem que em algum momento contribuíram, sinalizando melhorias para a escola e observando que as questões foram ouvidas e solucionadas. Esse tipo de conduta pode levar os professores a participarem cada vez mais junto à gestão, tendo em vista que eles vêem resultados e sentem-se valorizados em poder dizer que contribuíram de alguma forma para a melhoria da escola em que atuam como docentes.

## **Condutas da equipe gestora na intenção de favorecimento ou não da participação dos docentes na gestão.**

A entrevista realizada com o gestor foi bastante produtiva, o mesmo se colocou à disposição para realizá-la no horário em que solicitamos o mesmo apenas pediu para que fosse gravada e não escrita para não tomar muito tempo, mas nos deixou bem à vontade para fazermos todas as perguntas previstas no roteiro.

O gestor trabalha na escola há dez anos na condição de gestor há cinco, assim como a vice-gestora, Gestor e vice atuam sob regime integral, têm formação em pedagogia e especialização na área de gestão e coordenação pedagógica. Segundo o gestor, ele assumiu o cargo sempre por eleição direta da comunidade escolar. Gestor e vice costumam convocar reuniões como aponta a afirmação

Hoje a gente faz reuniões com a direção da escola, a coordenação da escola, um ou dois professores que estejam naquele momento disponíveis, ou seja, substituídos em sala pra participar conosco, e conversar sobre a turma, falar sobre o aluno. E nessas reuniões a gente tem oportunidade a partir dessa fala, percebemos um interesse do gestor para que a comunidade participe do desenvolvimento das atividades que os professores estão executando em sala de aula com os alunos, dando de falar sobre: as atividades que estão sendo propostas e os professores que estão lá para comentar o trabalho dele com a turma, como ele sente essa turma, que melhorias podem ser alcançadas. Por outro lado a gente escuta dos pais o feedback que eles trazem, sobre o que é que eles tem, a impressão que eles tem da escola, como é que eles estão vivendo a escola, sentindo, que perspectivas eles tem de melhorias, e aí a gente conversa mais. “É o retorno tem sido muito, mas muito mais positivo, do que quando era aquele monturo de gente no pátio.” suas opiniões e até sugestões de melhorias.

Em se tratando das reuniões com o conselho da escola o gestor alegou que são realizadas todos os meses.

Reuniões com os alunos são esporádicas, segundo palavras do gestor, os mesmos só são convocados para reuniões quando tem eventos na escola. Segundo o gestor e a vice o segmento dos pais é o mais participativo nas reuniões do conselho escolar. Apontaram o conhecimento dos seguintes mecanismos de participação: Eleição direta para diretores, conselho escolar, COMUDE (Conferência Municipal de Educação) e eleição do conselho escolar. Os maiores empecilhos apontados foram o tempo que passam “resolvendo problemas corriqueiros de indisciplina de alunos” (Vice-gestora) e também dando conta das questões administrativas.

Quando perguntados se são provocados pelos professores para que ocorram reuniões os mesmos apontam que “Alguns são mais atuantes, outros nem tanto”. “Mas todos participam e opinam quando necessário” (Vice-gestora), ao afirmar que os professores participam “quando necessário”, podemos perceber certo autoritarismo, pois qual o critério estabelecido para que seja “necessária” a participação desse professor?

Existem reuniões que são de demanda de gestão. Existem reuniões que são demandas deles (professores), e a gente procura nesses encontros, ou no atendimento individualizado, é... Resolver aquilo que ele vem na esperança que a gente possa resolver. Então eu vejo nessa escola uma participação muito importante, vamos dizer assim, expressiva (Gestor).

Tomando por referência o que foi visto e ouvido durante o tempo que passamos na escola podemos apontar que a equipe gestonária apresenta meios na intenção de favorecer a participação docente na gestão, mesmo que em alguns momentos demonstre um caráter mais autoritário. Durante a reunião do conselho de classe acompanhada por nós, observamos que os professores juntamente com os outros segmentos, é que decidem qual serão as demandas para as reuniões, a implementação de projetos na escola como o Projeto Rede Cidadã e Escola Aberta, além de discutir como serão utilizados os recursos financeiros destinados a escola - neste caso o uso do PDDE (PROGRAMA Dinheiro Direto na Escola)-, e que o gestor incita tanto os professores quanto os demais membros do conselho a participarem e serem cada vez mais presentes na rotina escolar, ao pedir que “apontem tudo que for incômodo na escola, olhem a escola inconformados, se perguntem por que ela não fica mais bonita? Tragam ideias para ambientar a escola, para que as crianças se sintam acolhidas e vejam a escola de maneira mais agradável. O que vocês souberem fazer tragam pra nós, para que possamos realizar oficinas no projeto Escola Aberta” (Gestor). Uma fala que demonstra caráter democrático ao solicitar a participação de todos, não só desse ou daquele segmento do conselho, priorizando o aprendizado que deve ser o fim de todo trabalho realizado na escola.

## **CONCLUSÃO**

A partir do que foi exposto nas falas de cada sujeito, podemos perceber e concluir que há participação por parte dos professores na gestão, e que muitas vezes sem ao menos perceber, os próprios professores abrem mão do direito de participar e tomar decisões concernentes a escola.

Certas vezes por falta de tempo, por falta de condutas facilitadoras por parte da gestão ou até pelo desconhecimento dos mecanismos legais de participação. Pudemos perceber ainda que apesar de certa apatia por parte dos docentes, eles ainda opinam e contribuem mesmo que seja quando chamados a fazer isso, e que alguns já provocam a equipe gestora para que ocorram reuniões ou para apontar melhorias, seja na estrutura física ou melhora das relações interpessoais no ambiente escolar.

Existe ainda um longo caminho a ser percorrido a fim de identificar as participações ou não participações dos docentes na gestão escolar, os motivos que interferem nesse processo e as condutas por parte dos gestores que facilitam essa participação.

Podendo ficar para pesquisas posteriores se as características do gestor influenciam nas atividades dos docentes na gestão, se a formação em pedagogia especificamente, se torna um ponto crucial para o favorecimento de uma gestão democrática ou se ainda a formação dos docentes diz algo a respeito de sua apropriação desse direito, quais motivos o levariam a participar ou ainda deixar de participar da gestão, de exercer seu direito e dever.

Aqui fizemos um pequeno recorte da atuação dos docentes e gestores, e observamos que apesar de existir uma participação dos docentes e um incentivo da gestão para tal participação, percebemos que ainda é muito pouco diante da amplitude que tal direito abrange.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09> > Acesso em: 18 de abr. 2015.



ALMEIDA, J. G. ***O cenário das trocas: um encontro com os rumores da paixão: estudo da participação no universo de uma escola.*** 1998. 168 p. Tese (Doutorado)– Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

BORDIGNON e GRACINDO, Genuíno e Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. IN, FERREIRA e AGUIAR (orgs). Naura Syria Carapeto e Márcia Ângela da S. ***Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos.*** 4ª Ed. SP: Cortez, 2004.

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

INEP, **Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** Disponível em <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>> Acesso em 25 de abril de 2015.

LIMA, LICÍNIO C.; ***A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.*** São Paulo: Cortez, 2011.

MANZINI, E. J. ***A entrevista na pesquisa social.*** *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

PARO, Vitor Henrique; ***Gestão democrática da escola pública.*** São Paulo: Ática, 2003.

Portal MEC, ***Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.*** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em 6 de janeiro de 2015.

**Prefeitura do Recife.** Disponível em <<http://www2.recife.pe.gov.br/alunos-da-rede-municipal-se-destacam-na-olimpiada-de-lingua-portuguesa/>> Acesso em 25 de abril de 2015.

SILVA, J.M. ***A autonomia da Escola Pública.*** 3ª ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996. – (Coleção Práxis).