

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**CAMILA CUPES BIAZETTO PERES**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA  
EM ESCOLAS PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO**

**PORTO ALEGRE  
2019**

**CAMILA CUPES BIAZETTO PERES**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA  
EM ESCOLAS PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Obino Corrêa Werle

**PORTO ALEGRE  
2019**

P343d

Peres, Camila Cupes Biazetto.

Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico / por Camila Cupes Biazetto Peres. – 2019.

83 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2019.

“Orientadora: Dra. Flávia Obino Corrêa Werle”.

1. Gestão escolar. 2. Políticas. 3. Sistemas e organizações educacionais. 4. Gestão Participativa.  
I. Título.

CDU: 371.2

**CAMILA CUPES BIAZETTO PERES**

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA  
EM ESCOLAS PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Obino Corrêa Werle  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Almir Paulo dos Santos  
Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra Daianny Madalena Costa  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Dedico esta conquista ao meu filho, Nicolas Biazetto Peres, que me ensina, a cada amanhecer, que a vida é bonita e que deve ser vivida com a magia e a pureza do olhar infantil.

## AGRADECIMENTOS

Esses dois anos de Mestrado foram de muito estudo, esforço, amadurecimento pessoal e profissional. Gostaria de agradecer algumas pessoas, que foram fundamentais para a realização desse grande objetivo. Por isso, expresso aqui, com estas por intermédio dessas singelas palavras, a minha vasta gratidão a essas pessoas.

Agradeço aos meus pais, Ana Biazetto e Sérgio Biazetto (em memória), os quais sempre estiveram presentes em minha caminhada. Eles sabem o quanto tive que ter determinação, persistência e fé, para estar concluindo essa etapa de minha formação acadêmica.

Não poderia deixar de agradecer ao pai do meu filho, Rafael Garcia Peres, que me apoiou e me incentivou a seguir em frente, no início dessa caminhada.

Agradeço também aos meus irmãos, Jeferson Cupes e Thiago Cupes, pelo incentivo, e aos demais familiares, que fizeram parte da minha caminhada, em especial meus sobrinhos Leonardo Sauer, Bernardo Sauer, Isabelli Sauer e minhas cunhadas, Márcia Sauer e Vanessa Azevedo.

A minha família, sou grata por tudo que sou, por tudo que consegui conquistar e por toda a felicidade que tenho.

Minha gratidão especial para a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra Flávia Weler, pela paciência, pelas longas conversas pedagógicas e, também, pelos “puxões de orelha”, sempre realizados com muito carinho, durante as nossas orientações, de tal forma e que me fizeram crescer como pesquisadora. Professora Flávia, gratidão eterna, por ter acreditado no meu potencial e ter confiado no meu trabalho.

Expresso aqui a minha gratidão à rede de ensino da qual faço parte há 14 anos, como professora e gestora, por acreditar e incentivar a formação continuada de seus colaboradores.

Aos meus amigos pessoais, que fizeram parte desta caminhada, expresso minha gratidão, em especial, às minhas grandes amigas, Lisete Scheid e Potira Fernandes.

Por fim, o agradecimento mais importante, a Deus, que me amparou nos momentos mais difíceis e me fez aprender que ter fé é acreditar no que não vemos. Sem essa força divina, nenhuma conquista é alcançada.

## RESUMO

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o desenvolvimento do país. Tal situação se torna um grande desafio, com esforço especial para os diretores escolares, exigindo-lhes atenção, conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultam na necessidade de competências para a tomada de decisões participativas e justas. Esta pesquisa tem como enfoque o estudo do modelo de gestão participativa, no ensino básico privado, analisando seus desafios e suas possibilidades. Foi desenvolvido com os seguintes objetivos: analisar o perfil dos diretores das escolas pesquisadas, em seu ambiente de trabalho; refletir sobre o papel do diretor escolar, frente ao contexto educativo atual, econômico, social e político; identificar os desafios e as possibilidades da atividade de trabalho do diretor escolar, para a construção de uma gestão participativa, numa rede privada; e, com base nessas informações, propor a criação de um fórum online participativo. Em termos teóricos, foi necessário estudar as diferentes propostas organizacionais, as práticas da gestão educacional e os conceitos que diferenciam a gestão democrática da gestão participativa. Os principais autores que contribuíram como bases teóricas para pesquisa são: Lück, Costa, Ellström e Lima. Trata-se de um estudo de caso envolvendo três escolas da rede privada, identificadas como escolas A, B e C. Os dados foram analisados e tratados como um coletivo e não individualmente, embora que a pesquisadora considere que cada escola é única em seu contexto cultural e social. Foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista, com os diretores dos colégios; questionário aplicado via Google Drive com os docentes do ensino fundamental II e médio; análise de documentos; e observações, com registro em diário de bordo. Os dados coletados foram analisados de maneira qualitativa e quantitativa, e apontaram que a rede em estudo possui traços de uso da gestão participativa, em sua organização; entretanto, ainda é necessário aprofundar mais os seus procedimentos, em relação a essa maneira de gestar. Em suma, para que haja um maior fortalecimento dessa visão participativa, nessa rede de ensino privado, é necessário um olhar cada vez mais atento, por parte dos diretores escolares, que possa ajudar as instituições a se distanciarem de ações que engessem o processo de participação.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Políticas, Sistemas e Organizações Educacionais, Gestão Participativa.

## ABSTRACT

The school, as a basic unit and space for the achievement of objectives and goals of the education system, is nowadays the center of society's attention, being of great strategic value for the country's development. Such a situation becomes a major challenge, with special efforts for school principals, requiring attention, knowledge, skills and attitudes that result in the need for participatory and fair decision-making skills. This research focuses on the study of the participatory management model in private primary education, analyzing its challenges and its possibilities. It was developed with the following objectives: to analyze the profile of the principals of the researched schools, in their work environment; reflect on the role of the school principal in the current educational, economic, social and political context; identify the challenges and possibilities of the school principal's work activity for the construction of participatory management in a private network; and, based on this information, propose the creation of a participatory online forum. In theoretical terms, it was necessary to study the different organizational proposals, the practices of educational management and the concepts that differentiate democratic management from participatory management. The main authors who contributed as theoretical bases for research are: Lück, Costa, Ellström and Lima. This is a case study involving three private schools, identified as schools A, B and C. The data were analyzed and treated as a collective and not individually, although the researcher considers that each school is unique in its cultural and social context. The following methodological procedures were used: interview, with the principals of the schools; questionnaire applied via Google Drive with elementary and high school teachers; document Analysis; and observations, recorded in logbook. The collected data were analyzed qualitatively and quantitatively, and pointed out that the network under study has traces of the use of participatory management in its organization; however, it is still necessary to deepen its procedures in relation to this way of gestating. The following methodological procedures were used: interview, with the principals of the schools; questionnaire applied via Google Drive with elementary and high school teachers; document Analysis; and observations, recorded in logbook. The collected data were analyzed qualitatively and quantitatively, and pointed out that the network under study has traces of the use of participatory management in its organization; however, it is still necessary to deepen its procedures in relation to this way of gestating. In short, in order to further strengthen this participatory vision in this private education network, a more attentive look on the part of school principals is needed to help institutions move away from actions that hinder the participation process.

**Keywords:** School Management, Educational Policies, Systems and Organizations, Participatory Management



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Vínculo entre os objetivos e os procedimentos metodológicos .....	29
Quadro 2 – Etapas da entrevista com os diretores .....	30
Quadro 3 – Etapas para realização do questionário com os professores .....	32
Quadro 4 - Números de Professores .....	64

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPGE - Mestrado Profissional de Gestão Educacional

PPP - Projeto Político-Pedagógico

SOE - Serviço de Orientação Educacional

SCT - Serviço de Coordenação de Turno

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>16</b>
2.1 MOTIVOS DE ORDEM PESSOAL.....	16
2.2 MOTIVOS DE ORDEM PRÁTICA.....	19
2.3 MOTIVOS DE ORDEM ACADÊMICA .....	19
<b>3 CENÁRIO DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>39</b>
5.1 OS MODELOS ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL .....	39
<b>5.2 GESTÃO PARTICIPATIVA E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	<b>48</b>
<b>6 O PERFIL DOS DIRETORES E OS EIXOS QUE OS CARACTERIZAM</b> .....	<b>54</b>
6.1 EIXO DE FORMAÇÃO .....	54
6.2 EIXO ACÚMULO DE EXPERIÊNCIA.....	55
6.3 EIXO INOVAÇÃO / CRIATIVIDADE / DINAMISMO .....	56
6.4 EIXO PARTICIPAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR .....	57
6.5 EIXO VISÃO SOCIAL.....	57
6.6 EIXO RELACIONAMENTO ENTRE OS DOCENTES.....	58
6.7 EIXO INTERAÇÃO ENTRE OS PARES.....	59
<b>7 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA, SOB O OLHAR DO DIRETOR ESCOLAR</b> .....	<b>61</b>
<b>8 O QUE APONTAM OS PROFESSORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA?</b> .....	<b>66</b>

<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO PARA PESQUISA ONLINE COM OS PROFESSORES ...</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B - GRÁFICOS COLÉGIOS A, B E C .....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre as grandes possibilidades e limitações, vivenciadas ao longo da história da gestão do ensino privado, se encontra o desafio de se fazer uma gestão participativa. Nesse sentido, ressalta-se o conceito de gestão mais conhecido por quem atua na área, segundo o qual gestão é a coordenação dos esforços individuais e coletivos, em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados em uma filosofia que seja partilhada por todos (FERREIRA, 2005). Este conceito é interessante, como ponto de partida, mesmo sabendo que o sentido de gestão, para o universo escolar, é mais amplo, e não somente administrativo. Isso se verifica, pois a escola é um ambiente onde se faz política, com intenso envolvimento de fatores pedagógicos, sociais e físicos.

Para que seja possível visualizar esse cenário, é necessário revisitar as faces da gestão educacional participativa, no decorrer da história do Brasil, visto que, em termos de democracia, o Brasil ainda dá seus primeiros passos. Afinal, saímos de um período de ditadura militar a poucos anos. Portanto, a gestão participativa no âmbito escolar é ainda mais jovem e atual do que os processos democráticos e sociais no Brasil, que se iniciaram no âmbito escolar em 1988 com a promulgação da carta magna e com a democratização.

Anteriormente a promulgação da carta magna em 1964, ocorreu o golpe Militar, o que freou o processo de democratização e participação da comunidade nas escolas, tanto públicas como privadas. Dessa maneira, as escolas eram obrigadas a seguir uma cartilha de ensino, formulada por órgãos federais, processo que recebeu o nome de tecnocratização. Portanto, nesse período, a liberdade de expressão, de professores, direção e alunos, era bem restrita.

Em meados de 1980, com o fim do período Militar e a redemocratização do país, as diretrizes educacionais Brasileiras foram revisitadas e readaptadas. Dessa maneira, a educação passou a ser vista como plural, democrática, aberta e igualitária, constituindo-se como objetivo buscado por diversas instituições de ensino, tanto públicas como privadas.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), promulgada em 1988, após o final do regime militar, estabelece, em seu artigo 205: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o

exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Vale dizer, então, que, segundo a Constituição (BRASIL, 1988), a educação tem o dever, previsto em lei, de promover a inclusão social, a formação de cidadãos e profissionais competentes, com a colaboração da sociedade.

Desde então, a gestão participativa nas escolas tem despertado o interesse no âmbito educacional, pois se viu nela a possibilidade de aprimorar a escola, como um espaço político e participativo. Um apoio para que a escola não se deixe vencer pelas crises morais, econômicas e políticas que o Brasil está vivenciando.

Diante disso, surge a necessidade de estudar os limites e as possibilidades que os gestores escolares, de três escolas de uma rede particular de ensino, estão vivenciando, o que suscita a possibilidade de realizar a análise do seguinte problema de pesquisa: ***Quais os desafios e as possibilidades que os Diretores de escolas de uma rede de ensino privado têm encontrado, para a construção de uma gestão participativa?***

Esse problema é evidente nas escolas, mas foi feita a opção por realizar o presente estudo na escola privada em função do pouco material com esse tema, localizado em busca preliminar sobre o tema. Assim como as instituições públicas, as privadas também não se constituem participativas. O que se tem percebido é que elas se tornam, através do tempo, da percepção e até formação dos gestores que por lá constroem a sua história. Entende-se, portanto, que a construção da gestão participativa pode ser uma possibilidade e também um desafio, para muitas instituições privadas e públicas.

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa consiste em: compreender os limites e possibilidades do trabalho dos Diretores escolares, das escolas básicas de uma rede particular de ensino privado, para o desenvolvimento de uma gestão participativa. Em termos de objetivos específicos, como decorrência, pretende-se: analisar o perfil do gestor das escolas pesquisadas em seu ambiente de trabalho; observar como esse gestor participa do cotidiano escolar da instituição, se se faz presente nos diversos setores do Colégio ou apenas fica atrelado as suas funções administrativas e burocráticas. Além disso, é objetivo específico desta pesquisa, também, refletir sobre o papel do gestor escolar, frente ao contexto educativo atual, econômico, social e político, visto que o cenário atual do Brasil se modificou, nos últimos anos, com a crise política, econômica e educacional.

É importante, por meio desta pesquisa, também identificar os limites e as possibilidades da atividade de trabalho do diretor escolar, para a construção de uma gestão participativa analisando se a força do trabalho está na equipe ou somente em um dos membros.

Esta pesquisa faz parte do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, que tem como objetivo contribuir com a práxis das organizações privadas ou públicas, por meio do conteúdo acadêmico gerado por pesquisas que desencadeiam intervenções práticas, que venham a contribuir com as instituições pesquisadas. Nesta pesquisa, tenho como proposta de intervenção planejar, junto com a rede particular investigada, um fórum online assíncrono, composto com uma mesa de debate, tendo como tema limites e possibilidades da gestão participativa na rede privada de ensino básico. Os gestores devem ter acesso a essa ferramenta, de tal forma que possam trocar suas experiências e conhecerem novos caminhos para uma gestão participativa. O fórum também pode vir a proporcionar novas vivências culturais, com possibilidade de contribuir com a busca por uma gestão participativa, ou, até mesmo, levar esse gestor a refletir se está no caminho almejado.

A dissertação é composta por nove capítulos, sendo três deles a introdução, justificativa e a conclusão. Apresento brevemente, os demais capítulos:

**Cenário:** Apresento os colégios pesquisados, suas peculiaridades e semelhanças .

**Metodologia:** Explico os métodos usados para a coleta de dados.

**Fundamentação teórica:** Nesse capítulo, discorro sobre os modelos organizacionais e as práticas da gestão educacional que atuam nas diferentes fases que a escola perpassa ao longo de sua trajetória

**Gestão participativa e Democrática:** Nesse capítulo discorro sobre os conceitos de gestão democrática e gestão participativas .

**O perfil dos diretores e os eixos que os caracterizam:** Esse capítulo consiste em uma análise dos dados obtidos, através das entrevistas com os diretores das escolas A, B e C, e observações realizadas, em diferentes momentos desses Diretores.

**Desafios e possibilidades da Gestão participativa, sobre o olhar do diretor:** Nesse capítulo, discorro sobre os desafios e possibilidades apresentados pelos Diretores. Ressalto que não foram usadas as entrevistas integralmente, como foram documentadas.

## 2 JUSTIFICATIVA

Nesta seção, são apresentados os motivos que justificam este estudo e a sua relevância, no vasto universo de estudos educacionais. Nesse sentido, foi feita a opção pela proposta de Deslandes (2010), que afirma que os motivos que justificam uma pesquisa são de ordem pessoal, prática e acadêmica. Segundo a autora (2010, p. 46), primeiramente, é preciso realizar “[...] a escolha do problema de estudo na trajetória profissional e biográfica do pesquisador [...]”. Depois, deve-se revisitar as justificativas de ordem prática, “[...] que indicam a relevância da pesquisa para a intervenção na questão social abordada [...]”. Por fim, o pesquisador tem que realizar a justificativa de ordem acadêmica, a qual se sustenta em vários argumentos, tais como:

[...] caracterização do nível de conhecimento da produção apresentada na temática, indicando as suas lacunas [...]. Do potencial de ampliar o conhecimento disponível [...] promessas de avanços metodológicos [...] importância social do problema[...]. (DESLANDES, 2010, p. 46)

Em suma, em função dessa classificação, serão expostos os motivos que justificam a realização desta investigação, dialogando entre as dimensões apresentadas e revelando que existe uma relação entre elas, que justifica, com mais clareza, a escolha e a relevância do tema dessa pesquisa.

### 2.1 MOTIVOS DE ORDEM PESSOAL

Na hora em que me deparei com a escolha do tema de pesquisa, para minha dissertação de Mestrado, logo pensei que esse tinha que estar presente em minha bibliografia profissional, em minha história pessoal e, acima de tudo, no que acredito que faça a diferença na educação. É, portanto, tarefa do educador selecionar coisas que, no âmbito das experiências existentes, possuam a potencialidade de apresentar novos problemas. Essas, ao estimularem novas formas de observação e julgamento, ampliarão a área para experiências futuras (DEWEY, 2010, p. 78).



Dessa maneira, acredito ser importante discorrer brevemente sobre minha trajetória como educadora e como iniciou o meu interesse sobre a gestão educacional. Recordo que, quando ingressei no universo da escola particular, logo quando me graduei em Pedagogia, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em fevereiro de 2005, muitos colegas de curso afirmavam que eu não deveria seguir carreira no ensino privado, e sim no ensino público, pois, segundo eles, na rede pública, iria realmente estar fazendo a diferença na sociedade. Confesso que, no início, muito me questionei se estava fazendo a escolha certa, mas, com o passar do tempo, me apaixonei pelo ensino privado confessional. Percebi que muitos professores têm uma visão distorcida desse espaço educacional e não compreendem que existem, sim, categorias de instituições privadas que visam somente o lucro, onde o aluno e o corpo docente são apenas mais um número, mas que existe também um nicho de escolas privadas que acreditam em uma educação para a vida, que valorizam seus profissionais e que tentam aprender com seus erros e crescer, no vasto universo pedagógico, sempre com foco no educando, na família e na educação de qualidade.

A gestão educacional começou a fazer parte da minha vida profissional, quando iniciei a pós-graduação em Gestão e Planejamento Escolar, na Universidade La Salle, e assumi o cargo de Coordenadora do Turno Integral. Ao longo deste estudo e dos desafios do meu novo cargo, muitas questões e lacunas contribuíram para aflorar o meu olhar investigativo em relação à gestão participativa privada. Isso ocorreu, pois eu me questionava sobre que tipo de liderança estava praticando.

Como já escrevi anteriormente, devemos levar em consideração que existe a carência de estudos sobre a gestão participativa, no contexto das instituições privadas. Creio que um dos motivos desse fato seja que a maioria das escolas privadas é reservada, em suas práticas de gestão e em suas inovações. Sendo assim, surgiu o tema: desafios e possibilidades da gestão participativa, nas escolas privadas de ensino básico. Trata-se de um tema que pode colaborar para compreender como algumas escolas particulares estão fazendo a gestão participativa, já que essa é uma questão amplamente discutida em nossa sociedade e na formação de nossos estudantes. Assim, o tema da gestão participativa requer um olhar atento dos Diretores, visto que a participação de toda a comunidade é primordial na gestão da educacional e na sociedade atual, que pode se sentir participante do processo.



## 2.2 MOTIVOS DE ORDEM PRÁTICA

Os fundamentos de ordem prática desta pesquisa estão fortemente ligados à proposta do Mestrado Profissional Gestão Educacional (MPGE), que visa, além da produção do conhecimento teórico, colaborar com uma intervenção prática, que leve as instituições a modificarem seu pensar, através da pesquisa realizada.

Propõe-se que o resultado desta pesquisa se revele no formato de uma intervenção, que envolve planejar, juntamente com essa rede de ensino, um fórum assíncrono via internet, onde todos os gestores dessa rede privada possam estar participando, para expor suas dúvidas, compartilhar experiências e discutir sobre os limites e possibilidades da gestão participativa. Por outro lado, essa proposta de intervenção possivelmente provoque os gestores a refletirem sobre suas práticas.

A pesquisa também visa, de maneira prática, levar os Diretores escolares das instituições pesquisadas a realizarem um processo de autoavaliação. Isso é importante, visto que, na gestão participativa, o gestor incentiva a reflexão, orienta e está aberto ao diálogo, tanto para resolver situações problemas, como para elogiar a sua equipe, ou seja, o Diretor é um motivador para o desenvolvimento de habilidades que levem a instituição a crescer. Portanto, para estar Diretor escolar, é necessária a autoavaliação constante de suas atitudes e de suas ações. Dessa maneira, o Diretor vai quebrando as barreiras impostas, na maioria das vezes por ele mesmo, em relação ao trabalho em equipe.

Em suma, essa pesquisa tem muito a colaborar com a prática dos Diretores educacionais, levando à reflexão, tanto individual como em rede, sobre a gestão participativa.

## 2.3 MOTIVOS DE ORDEM ACADÊMICA

Segundo Lück (2010, p. 17), “[...] do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, ou seja, do trabalho associado de pessoas analisando as situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.” Portanto, o motivo de ordem acadêmica que justifica esta pesquisa está relacionado com o fato da gestão participativa poderá conduzir as instituições de ensino a melhores resultados, na formação dos estudantes, pois a princípio ela

levará os estudantes através da participação a terem uma visão mais ampla da sociedade.

Há uma diversidade de pesquisas publicadas, sobre essa modalidade de gestão, no âmbito escolar, mas muito poucas realizadas nas instituições privadas de ensino básico, o que me conduz a pensar na hipótese de que há um receio em investigar a escola privada, em relação à gestão participativa. Talvez isso ocorra pelo motivo que já citei anteriormente, no sentido de as instituições particulares serem bastante reservadas, em seus estudos sobre gestão, e por existir certo desconforto, em associar a rede de ensino particular com uma metodologia de gestão participativa.

A prática dessa modalidade de gestão não é simples, requer muito conhecimento como conduzir situações divergentes e uma postura diferenciada nas tomadas de decisões. Conforme Lopes (1997), a organização escolar deve transparecer uma postura de responsabilidade, presteza de decisões, propósitos claros e visão que considere as dinâmicas do contexto escolar. Precisa de agilidade, maleabilidade e proposições bem definidas, pelo consenso do coletivo.

A escola particular também está crescendo e aprendendo com essa modalidade de gestão. Isso ocorre de maneira distinta da pública, com desafios peculiares. Pelo que é possível observar, na prática, no entanto, certamente está influenciando um desempenho mais participativo e reflexivo dos estudantes, equipe pedagógica, pais e funcionários das instituições. É notável o quanto essa gestão aprimora a visão de mundo de todos os participantes do processo de aprendizagem. Portanto, se faz necessário estarmos pesquisando os desafios e as possibilidades da gestão participativa no seio da instituição particular.

### **3 CENÁRIO DA PESQUISA**

As escolas pesquisadas estão localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, nos Municípios de Canoas e Sapucaia. São escolas de Educação Básica, de cunho confessional e privado. São escolas que não visam lucro e, sim, a sustentabilidade de suas instituições filantrópicas.

A educação básica, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB – 9.394/96 (BRASIL, 1996), passou a ser estruturada por etapas e modalidades de ensino, englobando a Educação Infantil, o Ensino Fundamental obrigatório de nove anos e o Ensino Médio.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases, LDB – 9.394/96 , “a educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. (BRASIL, 1996). Além disso, “a educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar (BRASIL, 1996).

A Cidade de Canoas, onde se localizam as escolas A e B, é o município mais populoso da Região Metropolitana de Porto Alegre, com 342.644 habitantes, segundo projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para 2016. (CANOAS, 2019 ,Web site Prefeitura de Canoas)

A cidade tem a segunda maior rede de ensino do Estado. São escolas públicas, particulares e três universidades. Segundo o Censo Escolar / INEP / NEP 2016, a cidade conta com aproximadamente 169 escolas de educação básica.

A cidade de Sapucaia do Sul, onde se localiza a escola pesquisada C, segundo o Censo de 2015, tem como população 138.357 habitantes, e conta com aproximadamente 56 escolas de educação básica.

As escolas pesquisadas pertencem a uma rede de ensino confessional, que está presente atualmente em 77 países e tem cerca de 1.500 instituições de ensino. A Rede no Brasil tem instituições em 10 estados e no Distrito Federal, o que corresponde a 48 comunidades educativas, mais de 65 mil alunos e 3 mil educadores.

Essa congregação chegou ao Brasil em 1907, trazida por um grupo de 12 religiosos, que vieram para o país a convite de Arquidiocese de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Ali, os religiosos estabeleceram as primeiras comunidades educativas. Depois de 30 anos de muito trabalho na Região Sul, sua missão expandiu-se em direção ao centro do país e dessa maneira passou-se a ter mais escolas trabalhando em prol dos mesmos objetivos e missão o que demarca o início do trabalho em rede dessas instituições.

Para essa Rede, o estudante é o protagonista, no processo de construção do conhecimento. A proposta pedagógica visa a uma educação de excelência e ao desenvolvimento integral dos sujeitos, em nível físico, psíquico e espiritual. A rede acredita em uma educação integradora das dimensões intelectual, afetiva e volitiva, promovendo as relações fraternas e solidárias, bem como o respeito à diversidade.

Segundo o Guia do Estudante (2019) onde conta o histórico da rede, seu fundador nasceu na França, em Saint-Yon, foi sacerdote e pedagogo, dedicou sua vida a formar professores destinados ao ensino de crianças carentes financeiramente. No ano de 1950, foi declarado patrono de todos os educadores, pelo Papa Pio XXII. Foi canalizado pela Igreja Católica.

A rede entende a educação básica como um processo contínuo de crescimento das pessoas e comunidade. Desenvolve a aprendizagem individual e coletiva, por meio de projetos que priorizem a reflexão, a experiência e a interação. As instituições de ensino oferecem projetos contextualizados, que possuem enfoque multi e interdisciplinar.

A rede acredita que seus possíveis diferenciais são: “levar os seus estudantes a serem protagonistas do saber e levá-los a serem cidadãos participativos.” (GUIA DO ESTUDANTE, 2019, p. 19)

Dessa maneira, a educação dessa rede de ensino particular pretende zelar por conteúdos e pelos processos que construam uma verdadeira identidade humana, através do desenvolvimento harmônico do afeto, da inteligência e da vontade, a partir e para o amor. Entende o conhecimento como processo de construção pessoal e coletivo, e como fundamental as práticas pedagógicas e o respeito à diversidade.

A rede estudada vem realizando um processo de reestruturação de suas províncias, em todos os países em que está presente. Seguindo essa tendência e diante da atual realidade dessa rede, na América Latina, as antigas províncias da

rede, de São Paulo e Porto Alegre, e a delegação do Chile realizaram o processo de reestruturação, ao longo dos últimos cinco anos, o que resultou no nascimento da Província da rede Brasil-Chile, no dia 1º de janeiro de 2012. Essa nova Província, fruto do diálogo e do desejo de fortalecer a vitalidade e a viabilidade da missão da rede, na América Latina, fomentou a participação e o caminho para a gestão participativa,

A gestão da rede é realizada por um religioso Provincial, que é escolhido a partir de votação. Participam da votação os membros da consagração religiosa. Ele é o primeiro responsável pela animação espiritual e apostólica da Província.

Essa votação ocorre de 4 em quatro anos , primeiramente os membros da congregação votam em 5 candidatos para serem os participantes da votação final, esses membros tem o direito de se recusar a participar a eleição. Após esse processo, os membros da consagração religiosa, votam nos nomes anunciados. Os professores leigos , não participam dessa votação.

Os diretores das escolas da rede poderão ser religiosos ou leigos, com processos distintos de escolha. Um dos processos de interação e de fomento de troca de experiências são os encontros por regiões, a cada dois meses, dos diretores. Durante esses encontros os diretores discutem ações para aprimorar o desenvolvimento de suas unidades de trabalho, trocam experiências de processos de gestão que estão sendo positivas e também reavaliam os que não estão fluindo. Esse espaço também é destinado para formação desses profissionais, por meio de palestras , apresentação de novos materiais teóricos sobre gestão dentre outros.

A Escola A foi fundada no dia 04 de março de 1908, quando o município de Canoas ainda pertencia à cidade de Gravataí. Em mais de 111 anos de história, a instituição atende estudantes da Educação Infantil ao Ensino Médio. Atualmente, encontra-se com 2006 estudantes e se localiza no centro da cidade de Canoas. Os setores administrativos e pedagógicos do Colégio se reúnem semanalmente, para organizar a agenda semanal, pensar em conjunto e alinhar os processos. Essa equipe é composta por todos os setores do Colégio, tanto administrativos quanto como pedagógicos. Os setores administrativos são: financeiro, recursos humanos e secretaria. Já E os pedagógicos envolvem: são: Coordenação de Turno, coordenações pedagógicas, SOE e supervisão supervisão pedagógica. A equipe diretiva e pedagógica também tem reuniões semanais, com o mesmo fim. A equipe diretiva é formada pela a Diretora, Vice-Diretor, Supervisão Pedagógica e

Supervisão administrativa. A Equipe Pedagógica é formada pelo atendimento educacional especializado, orientação educacional, SCT, coordenações pedagógicas da educação Infantil , anos iniciais , ensino fundamental I e II , ensino médio e turno integral.

Os professores das instituições realizam um programa de formação continuada e se encontram mensalmente para reuniões pedagógicas. Nesse Colégio, os professores, coordenadores e equipe diretiva estão realizando sessões quinzenais de Coaching.

O trabalho de Coaching consiste em uma formação para o desenvolvimento humano dos profissionais. Essa atividade é desenvolvida por uma consultoria externa, e por psicólogas especializadas no contexto escolar. O trabalho desenvolvido também tem como foco levar os Professores a perceberem a importância do fortalecimento da inteligência emocional e como essa habilidade também pode ser instigada por eles em suas aulas para o desenvolvimento dos estudantes. Visto que coaching por ser uma metodologia que visa através de recursos e ferramentas motivacionais fortalecer a inteligência emocional e levar os participantes a reconhecer as suas capacidades e assim se tornarem mais participativos nos ambientes em que convivem.

As sessões com os professores são realizadas em grupo, e os Coordenadores e Equipe Diretiva fazem as sessões individuais e em também em grupo, com foco em desenvolvimento de lideranças. Esse plano de formação é anualmente modificado no planejamento estratégico de cada colégio, ao analisar o documento dessas escolas pode observar que todas previram um aumento no número de horas em relação a formação docente para o ano de 2020.

Os grupos representativos dessa escola são o Voluntariado, o Grupo de jovens e o Grêmio Estudantil. Eles estimulam o desenvolvimento de lideranças e a promoção do protagonismo na comunidade escolar. Os grupos garantem a realização de diversas ações de solidariedade, culturais e esportivas.

O Grêmio Estudantil da escola A é a instituição oficial representativa dos alunos, nesse espaço escolar, e está a serviço de todos os estudantes. O principal objetivo de sua atuação é o de promover a integração entre os alunos, através de atividades esportivas, sociais e culturais. Da mesma forma, apoia as iniciativas da escola, ao mesmo tempo em que desenvolve a capacidade de liderança estudantil e política.



A Escola B também se localiza na cidade de Canoas, desde 1958, localiza-se no bairro Niterói. Atualmente, a escola conta com 670 alunos, 24 professores, diretor, vice-diretor, uma orientadora educacional, um coordenador de turno, um coordenador de Pastoral, uma bibliotecária, equipe de nutrição e demais funcionários da instituição. Atende estudantes da Educação infantil ao Ensino médio.

O quadro docente do Colégio tem formação específica na área em que atuam, sendo que alguns desses profissionais já estão realizando do Doutorado.

A Escola tem o ensino extracurricular, o Turno Integral, que visa ao desenvolvimento integral do ser humano, nos níveis físico, psíquico e espiritual, por meio de uma educação de excelência. Nesta perspectiva, o estudante é convidado a ser protagonista do próprio desenvolvimento, aprendendo a ser, conhecer, conviver, fazer, colaborar e inovar. O Turno Integral atende a alunos da Educação Infantil ao Ensino Fundamental. Esse é o setor mais novo da escola e está no seu segundo ano de funcionamento. O Colégio iniciou o Turno Integral com 15 alunos e, atualmente, conta com quase 100 estudantes participando dessa modalidade.

A escola B está em crescimento, no seu número de estudantes, e em 2018 foi surpreendida com um aumento significativo em seu público.

A Equipe Diretiva realiza reuniões semanais para tratar em conjunto as demandas do Colégio e também realizar o planejamento para a semana seguinte.

Os Docentes participam mensalmente de uma reunião onde se trata assuntos pedagógicos e também se realiza algumas formações.

A escola tem uma infraestrutura moderna, foi reformada a pouco tempo, as salas de aula tem recursos multimídia completos e um ambiente colorido e acolhedor.

A escola utiliza a metodologia ativa para alcançar os objetivos pedagógicos traçados para aprimorar a aprendizagem dos estudantes.

A escola B realiza anualmente a caminhada da gentileza, onde ela reúne os docentes, discentes da região metropolitana de Porto Alegre e seus familiares para juntos caminharem em prol do “Dia da Gentileza”.

A Escola C está presente há 16 anos na cidade de Sapucaia do Sul. Trata-se de uma escola filantrópica, que foi planejada por um grupo de Irmãos e colaboradores leigos que acreditaram na realização do sonho de uma educação que fosse sinal vivo do Reino de Deus. Atende atualmente cerca de 320 estudantes do

Ensino Fundamental, sendo localizada no bairro Lomba da Palmeira, na zona urbana. Conta com uma equipe de 14 Educadores, uma orientadora educacional, uma coordenadora de disciplina, vice-diretor e diretora, equipe de nutrição e demais funcionários. A Escola usa a proposta de ciclo de formação e é uma instituição de Ensino Fundamental regular, de meio período.

Ressalto que dos 14 educadores que atuam no Colégio 4 estão terminado o mestrado e um começou o Doutorado em abril de 2019 e os demais tem formação específica no componente curricular que atuam.

A escola, desde sua inauguração, propõe que aprendizagem deve se dar de forma integradora, onde cada conhecimento se completa. Essa escola tem uma metodologia diferenciada das demais da rede e colabora muito, nesse sentido, com as demais instituições. A escola desenvolve um trabalho a partir das salas temática e todos os estudantes tem um projeto de pesquisa (metodologia ativa). Os Professores escrevem sempre que possível artigos para compartilhar com a rede as experiências de aprendizagem que estão vivenciado.

A escola C, quando foi fundada, era totalmente gratuita. Com o passar do tempo, o bairro onde a instituição está situada começou a crescer, e a população, a melhorar suas condições econômicas. Ao perceber essa melhoria por meio da pesquisa sócio antropológica, realizada com as famílias, a instituição passou a ter alunos pagantes, conforme a renda salarial familiar, o que auxilia no crescimento e nas melhorias físicas da escola.

Essa instituição tem parceria com a prefeitura de Sapucaia, sendo que essa união ajuda a manter o estoque de mantimentos, para os lanches e almoços dos estudantes dessa comunidade escolar.

Os alunos têm oportunidade de participar de grupo de jovens, aulas de dança e ser 'amigo do recreio', no turno inverso ao seu período de aula, mas a instituição ainda não tem uma estrutura de turno integral formal. Nas férias de inverno realizada o "Projeto de Férias Legais" o qual proporciona atividades diferenciadas e de lazer para os estudantes que queiram participar.

Os professores da escola se reúnem semanalmente para planejamento, por área do conhecimento, e participam de um programa de formação continuada da rede.

Nessa escola, o Ensino Fundamental leva à percepção de si mesmo, de sua família e do mundo, o que começa a ser construído pela criança nos anos iniciais

desse nível de ensino. Por meio de situações desafiadoras, as habilidades e competências relacionadas à escrita, à leitura e ao pensamento lógico-matemático são desenvolvidas, promovendo a construção do conhecimento individual e coletivo. Já as séries finais possuem, como objetivo, a formação de alunos com capacidade crítica, autônomos e responsáveis, a partir de fundamentação da construção do saber, por meio de vivências e reflexões. A aprendizagem acontece de maneira interativa, fundamentada na busca de soluções e na compreensão da realidade.

A Escola C está organizada em Ciclos de formação: I Ciclo - I Ano, II Ano, III Ano; II Ciclo - I Ano, II Ano, III Ano; e III Ciclo - I Ano, II Ano, III Ano. Surgiu com a intenção de ser uma escola com uma metodologia diferenciada e ativa. Desde a sua fundação, a escola já tinha um ensino envolvendo nove anos. Isso significa, portanto, que, com a lei “ lei nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade” (lei nº 11.274, BRASIL, 2006), não houve uma reestruturação para a escola. Diferentemente disso, com sua experiência, ela pôde auxiliar muito as demais escolas da rede a se reestruturarem.

O início dessa metodologia não foi fácil, pois, na época, grande parte dos educadores que ali estavam não conheciam a metodologia, o que demonstrava insegurança para a comunidade escolar. Por muito tempo, a escola foi vista pela comunidade do bairro onde atua como “fraca”, em relação à aprendizagem , pois não usava a palavra prova como um recurso de avaliação.

Hoje a escola C é reconhecida na comunidade escolar, na rede e no município de Sapucaia, por sua metodologia de aprendizagem ativa e por todos os alunos, desde os sete anos de idade já terem seus projetos de pesquisa, os quais norteiam a sua aprendizagem.

A Equipe Diretiva encontra-se semanalmente, para o alinhamento de processos e organização da agenda da escola, sendo que a pauta dessa reunião é partilhada.

Os professores participam ativamente de cursos de formações e palestra, sendo que a maioria já realizou mais de uma pós-graduação na rede, aproveitando o incentivo ao estudo.

O trabalho em rede das escolas, pode possibilitar muitas vantagens como a troca de experiência entre os Docentes, Diretores e Funcionários institucionais que potencialmente podem vir a transformar em acúmulo de novos conhecimentos e melhoria nos processos educacionais.

Dessa maneira, realizar o trabalho em rede pode facilitar a superação da acomodação visto que o contato com as de mais realidade é constante. Lück ( 2006, p. 19 ) afirma que “[...] a participação é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitude de acomodação [...] ” ou seja o trabalho em rede pode por si já fomentar que a participação aconteça , como podemos perceber analisando o cenário das escolas pesquisadas.

Portanto, em suma há práticas das gestões participativas que podem ser destacadas, que já estão presentes no cenário da rede estudada. Entre elas: escolha do provincial, reunião dos diretores por regiões, os grupos representativos das escolas e trabalhos desenvolvidos com *coaching*.

## 4 METODOLOGIA

*“Dissemos que ter lampejos, idéias brilhantes iniciais e hipóteses de pesquisa não é necessário. Outra coisa, entretanto, é fundamental: curiosidade. É preciso estar curioso a respeito de uma situação ou tema.”*

(BRAGA, 2015, p. 19)

O principal objetivo desta pesquisa foi conhecer os desafios e as possibilidades do trabalho dos Diretores de três escolas de ensino básico de uma rede particular de ensino privado e confessional, para o desenvolvimento de uma gestão participativa.

Creio ser relevante ressaltar que, eu, pesquisadora, faço parte dos colaboradores da rede pesquisada há 14 anos. Isso facilitou as entrevistas com os diretores, deixando-os mais à vontade, para falar sobre a realidade enfrentada na gestão dos Colégios em que atuam, mas, por outro lado, reconheço, no entanto, como desafio estar dentro do processo e ter um olhar crítico e com um distanciamento pertinente a um pesquisador.

Durante a pesquisa, olhei para os Colégios com uma lente além de uma colaboradora, e, sim, como uma pesquisadora que tinha como foco, elaborar um instrumento que facilitasse e tornasse ainda mais presente o trabalho participativo em rede.

Para esta pesquisa, analisei o perfil do diretor das escolas pesquisadas em seu ambiente de trabalho, bem como realizei entrevistas, em que os diretores conversaram pessoalmente comigo e também responderam o questionário de maneira escrita. Os três entrevistados não se sentiram à vontade em gravar, através de áudio, as suas entrevistas.

Essa pesquisa se identifica metodologicamente como um estudo de caso, pois estudou, com mais profundidade, três escolas, para esclarecer traços sobre algumas questões referentes à gestão participativa. Dessa maneira, Lakatos e Marconi afirmam que o objetivo do estudo de caso é “aprender determinada situação e descrever a complexidade de um fato” (2017, p. 305).

O quadro metodológico, a seguir, nos ajuda a evidenciar a relação entre os objetivos que estabeleci, os procedimentos metodológicos que me guiaram e as

fontes documentais que acessei no decorrer do estudo.

Quadro 1 – Vínculo entre os objetivos e os procedimentos metodológicos (continua)

<b>Objetivos</b>	<b>Elementos metodológicos</b>	<b>Sujeito/ fontes documentos</b>	<b>Expectativas em termos de informações</b>
Analisar o perfil do diretor das escolas pesquisadas no seu ambiente de trabalho;	Entrevistas semiestruturadas e observações.	Diretores e Professores	Conhecer o perfil de gestão de cada um dos diretores e quais os traços de gestão participativa e se esse perfil individual revela um perfil de diretor da rede.
Refletir sobre o papel do diretor escolar, frente ao contexto educativo atual, econômico, social e político.	Análise documental, entrevistas e sites que contenham informações sobre as escolas.	PPP Guia do Estudante Plano Estratégico	Verificar se existem critérios para os diretores seguirem, nas diversas situações que permeiam o seu fazer, no contexto educativo. Verificar se o contexto econômico, social e político influencia nas ações dos gestores. Analisar se as funções dos diretores estão claras e estabelecidas na rede. Verificar se características profissionais influenciam na gestão dos educadores, mesmo seguindo as diretrizes da rede.
Identificar os desafios e as possibilidades da atividade de	Análise das informações obtidas nas entrevistas, nos	Todos os membros participantes do contexto escolar	Descrever os limites e as possibilidades encontradas,

(conclusão)

trabalho do diretor escolar, para a construção de uma gestão participativa, numa rede privada, e com base nessas informações, propor a criação de um fórum online participativo.	documentos e nos questionários.		relacionando com o referencial teórico. Descrever os passos para criação do fórum online.
--	---------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A estratégia da entrevista, que foi aplicada com os três diretores dos Colégios pesquisados, me fez perceber que, como nos afirma Lakatos e Marconi (2017), o principal objetivo da entrevista é entender a visão e a experiência das pessoas entrevistadas. A entrevista foi realizada de maneira presencial, e os entrevistados também, posteriormente, as enviaram enviram de maneira descritiva via e-mail.

Creio ser importante descrever, por meio do quadro abaixo, como realizei a aplicação dessa estratégia.

Quadro 2 – Entrevista com os diretores

(continua)

<b>Entrevista com os diretores</b>	
1. Definições iniciais	No primeiro momento, defini os questionamentos que realizei com os Diretores dos Colégios por meio de uma conversa presencial.
2. Roteiros das entrevistas	a- Qual a sua formação? b- Possui preparação/formação específica, para atuar na área de gestão escolar? c- Que outros profissionais atuam junto com você, na Direção da instituição? Qual a função desses profissionais? d- Há quantos anos você está diretor da instituição? e- Existem desafios na função de diretor escolar? Quais? f- Como você administra seu tempo no seu espaço escolar? g- Como você se relaciona com os pais da escola? h- Que características são essenciais

(conclusão)

	<p>para um bom diretor?</p> <p>i- Sabemos que as escolas passam por situações-problema, em diferentes setores. Quando isso acontece, como os mesmos são resolvidos ?</p> <p>j - É realizada avaliação institucional no colégio? Se positivo, quem responde a essa avaliação?</p> <p>k- Como você e sua equipe tomam decisões importantes sobre a instituição? Nesses momentos, os Professores também são consultados e os pais auxiliam nessas resoluções?</p> <p>l- Como são encaminhados os problemas que acontecem no ambiente escolar? De que forma você busca solucioná-los?</p> <p>m- No momento, você enxerga algum ponto frágil, em sua instituição? Se positivo, você tem um plano estratégico, para aprimorar a instituição, nesse sentido?</p>
3. Alternativa de análise	<p>Seguimos, como critérios de classificação das informações, as respostas dos diretores, sendo sempre analisadas em conjunto e não individualmente escola por escola.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na análise documental, tive contato com fontes, PPP e o Guia de alunos e professores onde consegui analisar as metas e objetivos de cada um dos Colégios. Também foram fontes de investigação os ambientes virtuais do Colégio. Portanto, para utilização dessa técnica me embasei no entendimento de Cellard (2008, p. 295):

As capacidades das memórias são limitadas e ninguém conseguiria pretender memorizar tudo. A memória pode também alterar lembranças, esquecer fatos importantes, ou deformar acontecimentos. Por possibilitar realizar alguns tipos de construção, o documento escrito constitui, portanto, uma fonte extremamente preciosa para todo o pesquisador nas ciências sociais. Ele é evidente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele representa a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente. O documento permite acrescentar dimensão do tempo à compreensão do social.



O documento, portanto, foi um recurso importante utilizado na pesquisa, visto que, a partir dele, pude obter muitas informações sobre as condutas nas escolas.

A escola é um espaço de interação, um organismo vivo. Então, a observação foi um método também de suma riqueza, no desenvolvimento dessa pesquisa. Nesse sentido, é interessante o pensamento de Lakatos e Marconi (2017), quando afirmam que a observação está além de ver e ouvir, ela examina fatos e fenômenos que desejamos estudar. Utilizei um diário, que denominei como “Diário de Bordo”, onde realizei anotações, para que todas as observações fossem lembradas da forma mais fidedigna possível.

O diário de bordo foi o recurso metodológico utilizado nesta pesquisa, para registrar as observações e as reflexões dela decorrentes. Organizei o diário, por escola observada, separando cada um dos fatores que necessitava observar, usando os seguintes eixos norteadores na respectiva ordem: a escola é um espaço inovador, presença do diretor nos espaços do colégio; a escola é um espaço inovador ou conservador; periodicidade das reuniões com os membros da Equipe Diretiva, de maneira assídua; a direção da escola proporciona e incentiva formação continuada para seus Educadores (funcionários e professores); modalidades e periodicidade da participação dos pais nos colégios; como é gerenciada a comunicação da escola; e o diretor se envolve nas questões pedagógicas, nos projetos e nas questões financeiras. As observações foram realizadas em semanas alternadas. e Em cada escola, foram realizados 25 dias de observação.

Neste contexto, Porlán e Martín (1997) afirmam que o diário de bordo é um recurso em que se distinguem as problemáticas e, com elas, a concepção do processo que vem ocorrendo, além da realidade do envolvido. A problemática pode ser uma circunstância, uma ocasião, uma situação problema ou um planejamento. À medida que os problemas vão sendo averiguados, eles se tornam mais compreensivos e delimitados. Dessa maneira, o diário de bordo apresentou pontos positivos para pesquisa, como estimular os registros das observações e fomentar a minha reflexão sobre a realidade observada.

Lakatos e Marconi (2017) afirmam que o método da observação permite conhecer e aprofundar as situações sociais, levando a reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações.

Portanto, as observações da presente pesquisa tiveram um olhar voltado para como a gestão está sendo realizada, de fato, em sua prática cotidiana, tendo como foco a gestão participativa.

Em suma, a observação realizada nas instituições teve como foco: conhecer o ambiente; compreender os processos ligados à gestão; compreender o relacionamento entre os colaboradores e o diretor, identificando os desafios e as possibilidades da gestão participativa.

Além das entrevistas, observações, análise de documentos, o questionário é uma estratégia muito utilizada no campo das Ciências Sociais. Apliquei os questionários com os Professores do Ensino Fundamental II e Médio. Das três escolas pesquisadas, destaco o fato de que a escola C não tem o Ensino Médio. Goldenberg (2015, p. 19) ressalta que um dos limites do questionário “[...] é detectar o grau de veracidade dos depoimentos”. Sendo assim, estou ciente e levei em consideração que os professores pesquisados poderão vir a revelar somente o que desejam, ocultando sua opinião de fato.

No questionário, utilizei a escala likert, pois ela é um método adequado para mensurar atitudes. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. Sua vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011).

O quadro a seguir, explana as etapas de formulação e de aplicação do método questionário.

Quadro 3 – Etapas para realização do questionário com os professores (continua)

<b>Etapas do questionário com os professores</b>	
1. Definições iniciais	No primeiro momento, foi definido o questionário e a quantidade para a amostra, bem como o meio para a aplicação do questionário, via internet, e o termo de consentimento livre e esclarecido.
2. Questionário Aplicado	1-Qual o nível curricular que atua?  ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

(continuação)

	<p>2- Atuo na minha área de formação?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>3- A instituição proporciona formação continuada em sua área de atuação?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>4- Os professores participam das atualizações no PPP da instituição?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>5- Há grêmio estudantil na instituição em que atua?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>6- Se a sua resposta anterior for positiva , você considera o Grêmio estudantil dinâmico junto as atividades realizadas na instituição ?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>7- Quanto à participação nos conselhos de classe da instituição em que atua, contamos com a presença dos professores, alunos e equipe diretiva?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>8- Na instituição em que atua existe associação de Professores para fim de integração dos membros, organização de eventos e ou passeios?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( )</p>
--	--

(continuação)

	<p>Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>9- Os gestores incentivam projetos sociais na instituição em que atua ?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>10- Os pais são atuantes nas reuniões pedagógicas, projetos, eventos e ou demais atividades realizadas na instituição?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>11- O Gestor utiliza a comunicação WEB para interagir /informar os professores e funcionários da instituição?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>12- Os gestores participam de eventos externos importantes, tais como: Marcas e líderes, Congressos Nacionais e Internacionais, Eventos do SINEPE e do SINPRO.</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>13 - Os gestores participam de eventos externos importantes, tais como: Marcas e líderes, Congressos Nacionais e Internacionais, Eventos do SINEPE e do SINPRO.</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>14 - O Gestor incentiva na instituição em que atua a sustentabilidade através de ações ecológicas.</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( )</p>
--	---

(conclusão)

	<p>Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>15- O gestor planeja e proporciona momentos de integração com os colaboradores?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>16- No seu ponto de vista o gestor busca atividades inovadoras para incentivar o protagonismo dos estudantes na instituição?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>17- Os gestores promovem ações para manter um clima harmonioso na instituição em que atua, entre os colaboradores, alunos e pais ?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>18- Os gestores fomentaram a participação dos Professores na reestruturação do plano de estudos da rede?</p> <p>( ) concordo totalmente ( ) concordo em parte ( ) Não concordo nem discordo ( ) Discordo em parte ( ) Discordo plenamente</p> <p>19- O gestor de sua instituição se faz presente:</p> <p>( ) sala dos professores</p> <p>( ) Serviço de coordenação de turno</p> <p>( ) Entrada e saída dos estudantes na instituição.</p> <p>( ) Pastoral</p> <p>( ) Serviço de orientação educacional</p> <p>( ) Secretaria</p>
3. Alternativa de análise	Análise será quantitativa e qualitativa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nas entrevistas realizadas foram respeitados os procedimentos éticos necessários. Os diretores das escolas A, B e C assinaram o termo de livre esclarecimento antes de participarem da pesquisa, foi também, assinado pelos diretores o termo de consentimento para coleta dos dados nas instituições. Esses documentos não constam nos anexos da pesquisa, pois optei por não identificar a rede estudada.

Os dados obtidos na pesquisa foram manejados com muito cuidado e sigilo, assim como tive o mesmo zelo pelos conhecimentos produzidos por essa investigação.

Em suma como nos afirma Braga (2015) “Só pesquisamos porque temos dúvidas a respeito de alguma questão do mundo.” Dessa maneira, as dúvidas foram norteadoras dessa investigação conduziram eu pesquisadora a caminhar até o problema de pesquisa, a observação da realidade, bem como direcionou, também, o manejo com esses dados, conclusões e, até, o conhecimento gerado pela pesquisa.

## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, discorro sobre os modelos organizacionais e as práticas da gestão educacional que atuam nas diferentes fases que a escola perpassa ao longo de sua trajetória e ressalto que a escola mostra-se como um objeto de estudo complexo e constituído por variadas influências teóricas. Portanto, as instituições escolares observadas, dessa maneira, não são uma simples realidade empírica, sem mediação de teorias e conceitos. Em suma, para a realização desta pesquisa foi importante conhecer os modelos organizacionais e as práticas da gestão educacional.

### 5.1 OS MODELOS ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL

Os modelos de gestão, nas escolas privadas, estão caminhando em processo do alargamento da autonomia, de tal forma que cada escola possa pensar a sua realidade escolar, de maneira única. Isso se faz necessário, pois cada instituição tem suas peculiaridades. Desse modo, é possível que surjam soluções para os problemas, de forma mais eficaz e eficiente. Torna-se necessário que toda a comunidade educativa lute por um objetivo comum e que o ensino seja de qualidade para todos, sem distinção entre escolas privadas e públicas. Então, este é o grande desafio, que se coloca à escola de hoje

A escolas têm diversas facetas as quais possivelmente é vista, como burocrática, racional, ambígua, insensata ou até anárquica. Assim, surge uma inquietação em relação às características organizacionais das escolas.

Segundo Ellström (1983, p. 18), a “[...] noção de um modelo organizacional se refere a um conjunto de suposições, ou uma orientação de pesquisa, concernente à realidade organizacional”. O modelo organizacional escolar tem a característica de um esquema conceitual, que pode ser usado para propósitos analíticos e descritivos.

A ideia de organização remete a uma forma ordenada e estruturada de planejar uma ação e ter condições de efetivá-la. Assim, a escola, como organização educativa, tem princípios e procedimentos que estão relacionados à ação de coordenar todos os envolvidos no processo educativo, tendo em vista atingir aos

objetivos e preferências a que se propõe (LIMA, 2003). No que se refere à organização escolar, Lima (2003) relaciona, apoiado em Ellström (1983), quatro modelos de organização: modelo político, modelo de sistema social, modelo racional/burocrático e o modelo anárquico. Já Costa (1996) utiliza-se uma denominação metafórica, na denominação das imagens organizacionais da escola, que são: empresa, burocracia, democracia, arena política, anarquia e cultural. A utilização de diferentes imagens organizacionais, no estudo da escola, possibilita olhar essa organização, através de múltiplas lentes.

Para Ellström (1983), o modelo burocrático apresenta papéis definidos como rigidez, hierarquia de cargos e especialização. Em um universo que o autor denomina como “não oficial”, aparecem “[...] os conflitos organizacionais, a definição problemática dos objetivos, as dificuldades impostas por uma tecnologia ambígua e as estruturas informais” (Ellström, 2017, p. 28). Esse modelo burocrático apresenta um processo definido de ações: identificar o problema, diagnosticar, decidir, implementar e avaliar, porém, no cotidiano “[...] muitos de seus elementos são desligados, se encontram relativamente independentes, em termos de intenções e de ações, processos e tecnologias adaptadas e resultados obtidos, administradores e professores, professores e professores, professores e alunos [...]” (LIMA, 2001, p. 33).

Já para Costa (1996) o modelo burocrático não está somente ligado à administração pública, mas também ao funcionando das dimensões pedagógicas da educação. Costa (1996) afirma que o quadro conceitual e teórico, desenvolvido no modelo burocrático de organização, foi um dos mais criticados e também um dos mais utilizados, na caracterização dos sistemas educativos, nas escolas.

Quando a educação tornou-se uma das funções do Estado, a lógica burocrática tomou conta das várias funções administrativas do Estado e, também, do sistema educativo. Costa (1996) afirma que a imagem burocrática da escola está relacionada com a falência das ideologias liberais.

Quanto ao modelo anárquico, Ellström (1996) afirma que ele se contrapõe ao modelo racional, por apresentar objetivos que não são considerados claros e conflitantes e as tecnologias dúbias e incertas.

Para Lima (2003), o modelo anárquico apresenta três indicadores importantes: inconsistência e definição insuficiente dos objetivos e da intencionalidade da organização; falta de clareza dos membros da organização,



quanto a processos e tecnologia; níveis de participação dos membros, que oscilam de uma ocasião para outra. Lima (2003) salienta que a imagem de anarquia organizada não abrange juízo de valor ou crítica negativa, nem tampouco o sentido de indicar má organização, ou mesmo, desorganização, mas o contraste com a organização burocrática. Significa desconexão entre estruturas, atividades, objetivos, decisões e realizações como modelo de organização e o que de fato ocorre em sua rotina.

Costa (1996) vê o modelo anárquico como com uma ruptura entre os modelos políticos, onde a escola é vista como uma realidade complexa, heterogênea, problemática e ambígua, onde as tomadas de decisões não surgem a partir de uma lógica e, sim, emergem de maneira desordenada. Nesse modelo, a instituição não se constituiu um todo unido e articulado.

Segundo Costa (1996), o conceito que anarquia não surge de forma negativa, mas como uma metáfora que permite observar um conjunto de dimensões, que poderão ser encontradas nas organizações escolares.

Em torno dessa imagem da escola, para Ellström (1983), alinha se três grandes temáticas: a escola como anarquia organizada, a decisão organizacional como caixote do lixo, a escola como sistema debilmente articulado. A esses, é possível acrescentar mais um tópico: a escola como sistema caótico.

Por escola como anarquia organizada, Cohen, March e Olsen (1972, p. 1) entendem uma organização em que se encontram três características importantes: objetivos vagos; processos pouco claros, utilizados para organização; e participação fluída, onde existem mudanças frequentes na forma, no tempo e na importância que os atores atribuem à participação.

Os teóricos da anarquia organizada desenvolveram um modelo que explica o processo de tomada de decisões, nas organizações, que chamaram de “modelo do caixote do lixo”. Esse processo não segue uma lógica linear de resolução das situações-problema; ele as analisa por partes.

Segundo Costa (1996), a concepção anarquia organizada e como as decisões eram tomadas não significa que essas intuições são desorganizadas ou sujeitas a desordens.

Mais especificamente, Ellström (1993) diz que a decisão organizacional é vista como uma consequência de quatro fluxos, consistindo de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. Assim, se o modelo de caixote de lixo está

correto, os processos organizacionais são, em grande proporção, determinados por fluxos acidentais de eventos. Portanto, não existe uma desordem e, sim, uma forma diferente desse modelo organizacional se organizar, o que leva a afirmar que há uma desarticulação entre o problema e a solução.

As escolas, vistas como sistema debilmente articulado, de acordo com a visão de Karl Weick (1976, p. 3), são organizações “[...] debilmente acopladas, pois não existe uma união forte em sua estrutura, uma organização eficiente e racional”. Afirma também que: “Por articular débil, o autor pretende transmitir a imagem de que os eventos articulados são reativos, mas cada evento preserva também a sua própria identidade e alguma evidência da sua separação física ou lógica” (1976, p. 3).

Costa (1996) afirma que a escola moderna encontra-se estruturalmente dependente dos interesses sociais. Dessa forma, tem que buscar, constantemente, ajustes e mecanismos formais que a permitam regular a sua imagem pública.

Conforme Ellström (1983), de acordo com essa metáfora, os elementos de uma organização são fracamente conectados uns com os outros. É possível citar, como exemplo, intenções e ações, processos e resultados, dirigentes e professores, professores e alunos (WEICK, 1976).

A escola como um sistema caótico tem uma divulgação relativamente nova, na década de 1990. Essa teoria surge como uma intenção positiva, para resolução das ambiguidades teóricas, no campo da Administração e da Educação.

Costa (1996) salienta que um esse sistema está circunscrito teoricamente a um pequeno número de autores e foi pouco testado no campo empírico.

Costa (1996) afirma que a aplicação da Teoria do Caos à escola encontra-se em uma fase inicial; por isso, esse sistema apresenta carências consistentes, enquanto modelo de análise.

É possível perceber que a imagem anárquica da escola, tendo em conta seus vários atributos teóricos, é um modelo muito importante, constituindo-se como um objeto de estudo reflexivo, para a organização escolar como um objeto de estudo.

Senti a necessidade de também relativarmos o conceito de cidadão “que é aquele que se identifica culturalmente como parte de um território, usufrui dos direitos e também cumpre os deveres estabelecidos em lei”. (BRASIL, 1988), Isso significa que o cidadão exerce a cidadania, tem consciência de suas obrigações e

luta para que o justo e o correto seja colocado em prática. Podemos supor que a escola quer que seus estudantes sejam cidadãos participantes da sociedade.

Dessa maneira, os direitos e deveres devem caminhar sempre juntos e não serem vistos separadamente. Ressalto que a Constituição de 1988 reserva cinco capítulos aos Direitos Fundamentais do Cidadão, com várias categorias sobre os direitos individuais e coletivos.

Dessa maneira, com base nos direitos e deveres, vamos compreender melhor como o modelo político, sobressai a existência de diversidade de interesses ideológicos e objetivos não partilhados por todos. Ellström destaca, nesse modelo, “[...] a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo de racionalidade - a racionalidade política” (1983, p. 17).

Por suas características e por ser a escola pública controlada pelo Estado, essa forma de organização tem poucas condições de ser aplicada. Isso se verifica, embora, em alguns momentos históricos, conforme ressalta Ellström (1983), os elementos característicos desse modelo sejam importantes para o estudo da escola.

Costa (1996) utiliza, para esse modelo, a terminologia “Arena política escolar” e se vale de um conjunto de ideias, que esclarecem essa imagem da escola. O autor agrupou suas ideias em quatro principais conceitos: interesses, conflito, poder e negociação.

O conceito do interesse, segundo Costa (1996), está relacionado com o olhar das pessoas, não como elementos estáticos, passivos, mas, sim, como seres que têm interesses distintos, de diversas ordens (pessoais, políticas e profissionais) e que buscam, nas organizações, realizar seus objetivos.

Já o conceito de conflito é visto como a diversidade de interesses, em um único grupo que compõe a organização escolar. Com isso, se faz necessário compreender a essência das escolas, como organização, e, assim, compreender, de forma clara, os conflitos que são, segundo Costa (1996), importantes para a análise micropolítica da organização escolar.

O modelo de sistema social apresenta os processos organizacionais, mais como fenômenos espontâneos do que a intenção de ação organizacional. Para o autor, este modelo privilegia “o consenso, a adaptação ao ambiente, a estabilidade” (COSTA, 1996, p. 19). Tal qual o modelo político, o modelo de sistema social não é dominante nos estudos sobre a organização escolar. O modelo racional/burocrático, apresentado por Lima (2001), dá ênfase ao consenso e a clareza dos objetivos

organizacionais, e admite a existência de processos e tecnologias claros e transparentes.

A ação organizacional é proveniente de decisões bem definidas. Isto significa que a escolha é uma ação de análise racional. Neste modelo racional, a decisão deve ser intencional e direcionada ao alcance das finalidades propostas, tendo como suporte os meios técnicos e de conhecimento. A escola como organização, segundo Lima (2003), torna-se burocrática pela rigidez das leis e dos regulamentos, na hierarquia, na organização formal, na especialização e em outros elementos, que são comuns às grandes organizações consideradas burocráticas. Lima (2001) destaca a desconexão entre o modo com que a escola se apresenta e a prática burocrática.

A escola, vista como empresa educativa, é uma imagem organizacional que causa polêmica, na Educação. Para muitos autores, é fruto da crise da escola e da própria organização ou uma mera indústria de produção de informação. Para Coleman e Husén (1990, p. 5), a escola perdeu sua característica de prolongamento da família e de ligação com o meio. “O ensino tornou-se cada vez mais formal e administrativo” (1990, p. 5). Nesse ponto, ressalto que esse tipo de organização privada não se encaixa na proposta do ensino privado confessional, que não visa lucro e, sim, uma educação de qualidade e com valores sociais.

Para outros autores, a aplicação das técnicas de gestão empresarial na escola não apresenta dificuldades, constituindo-se na forma mais adequada, para conduzir uma escola, que é considerada uma empresa social. E assim, essa polêmica da analogia escola-empresa, tem sido, atualmente, motivo de abundantes discussões, principalmente nas escolas privadas.

A escola, como organização, não é somente burocrática, nem exclusivamente anárquica; porém a escola está “[...] formalmente organizada e estruturada de acordo com o modelo imposto uniformemente em todo país” (LIMA, 2001, p. 40).

Lima (2001) destaca que o termo anarquia não exprime a ideia de má organização, mas uma forma diferente de organização, que contrasta com uma organização racional/burocrática. Ele salienta que não se trata de ausência de chefia ou direção, mas “desconexão relativa entre elementos da organização” (LIMA, 2001, p. 46).

A escola não tem um modelo único de organização, pois ora apresenta um modo de funcionamento denominado por Lima (2001) por conjuntivo, ora disjuntivo.

Dessa forma, na escola “[...] ora se ligam objetivos, estruturas, recursos e atividades e se é fiel às normas burocráticas, ora se promove a sua separação e se reproduzem regras alternativas; ora se respeita a conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconexão de facto”. (LIMA, 2001, p. 47).

Lima ressalta a existência dos dois modelos, em uma mesma organização, podendo até haver a preponderância de um deles, mas não a hegemonia total de um. “A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou a outra poderá ser simultaneamente as duas”. (2001, p. 47). Portanto, a escola, como organização, independentemente de uma forma racional ou não, é um espaço onde se tomam decisões.

Ellström (1983) afirma que, para dar a mais adequada compreensão das escolas como organizações, foi sugerido um modelo integrador. De acordo com essa visão integradora, as escolas são tidas como organizações, que envolvem elementos, consistentes com todos os quatro modelos organizacionais descritos.

Dessa forma, em vez de vislumbrar os quatro modelos, como alternativas mutuamente excludentes, eles são concebidos como representando diferentes, até mesmo complementares, dimensões da realidade organizacional das escolas. Isso se verifica, visto que, tanto a escola pública como a escola particular, perpassa por todas essas faces, de tal modo que ora é necessário que a escola seja burocrática, ora que se instale o caos, para que esse desequilíbrio gere novos conhecimentos.

Em suma, esta visão das organizações não implica que os modelos, como racional, burocrático, anárquico ou do caos, por exemplo, sejam definidos e aplicáveis, equitativamente, para qualquer organização, em qualquer tempo. Ao contrário, essa tipologia, destacada na parte anterior deste trabalho e reforça que há conjunto de condições, sob as quais colocam as instituições em suas distintas faces. Assim como muitos outros fenômenos, agem sob as organizações educacionais e são tidos como expressão de diferentes faces de diferentes circunstâncias. A escola é um organismo vivo, que se modifica cotidianamente.

E esses conceitos se aplicam também às organizações privadas, visto que essas têm alguns objetivos das escolas públicas, ou seja, levar os estudantes a terem uma aprendizagem significativa, dentre outros. Para que isso ocorra, existe uma série de situações que as instituições precisam dar conta e que, muitas vezes, são fatores invisíveis aos olhos dos leigos em educação.

É de suma importância reconhecer os modelos organizacionais das instituições, para que seja possível analisar os objetivos específicos, propostos nesta investigação. Isto se pode verificar, pois as escolas pesquisadas perpassam por esses diversos modelos, visto que estão em constante transformações e dialogando com o contexto social e cultural que as circundam e esse fator influencia diretamente nas ações dos Diretores.

Necessito, portanto, ter muito claro que a escola se modifica, conforme suas demandas escolares, fator esse que deve ser lembrado, ao analisar os dados coletados. Por esse motivo, além das entrevistas, foi considerada a observação, visto que cada escola é única.

Discorrendo sobre a ideia de a escola ser única, recordo-me do sociólogo François Dubet (2008) e do seu livro: “O que é uma escola Justa? A escola das oportunidades”, onde ele defende uma escola única, que tenha como premissa ajudar os mais fracos. O sociólogo defende um modelo de escola que contemple a igualdade de oportunidades, mas que seja aberta a mudanças, no sentido de favorecer aos “alunos de menor performance” (p. 73). Sendo assim, François Dubet desenvolve o argumento da escola justa, apoiado no tripé: igualdade de oportunidades, cultura comum e utilidade da formação. Isso casa preferentemente com uma escola que esteja no caminho da gestão participativa, onde valorize e busque a participação da comunidade escolar.

Segundo Dubet (2008), em uma sociedade democrática, que estimula a igualdade entre todos, o mérito pessoal se torna o único modo de construir desigualdades justas, ou seja, desigualdades legítimas, já que as outras desigualdades, principalmente, as de nascimento, seriam inaceitáveis. Dessa maneira, a gestão participativa se encaixa nesse sistema, pois, com a participação da comunidade, se torna mais verídico estar lutando para assegurar uma oferta educacional mais igualitária. Essa é uma luta fundamental para a justiça escolar. Ainda estamos longe disso, apesar da igualdade de oportunidades, alardeada em todos os discursos.

Lück (2010, p. 51) nos afirma que “pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia”, o que supõe que a participação é o agente que torna os membros da escola conscientes do seu papel frente a sociedade e conduz as instituições escolares, a serem, de fato, educacionais, independentemente se são de cunho confessionais ou públicas.



## 5.2 GESTÃO PARTICIPATIVA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é compreendida como um processo político, por meio do qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da instituição escolar e da solução dos problemas que surgem. Esse processo tem como base o diálogo, na alteridade e no reconhecimento do conhecimento das diversas funções, presentes na instituição. Tem como alicerce a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Sendo assim, a Gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Dessa maneira, a educação é vista como um processo social colaborativo, que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim como dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada, resulta a qualidade do ensino para todos e o princípio da democratização da educação.

Para Lima (2003), a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está relacionado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Mas, mais do que isto, para o autor, o que está em jogo não são apenas ações democráticas, ou processos participativos de tomada de decisões. Trata-se, antes de tudo, de ações voltadas à educação política, pois a escola é um lugar onde se pode fazer política, na medida em que são ações que criam e recriam alternativas mais democráticas, no cotidiano escolar, no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes.

O processo para uma gestão participativa educacional requer que a escola seja um ambiente que fomente a participação que conduza os professores e colaboradores para o trabalho em equipe, para estarem preparados e ativos nas demandas cotidianas escolares e além disso não temer a transformação, pois possivelmente a escola com uma participação ativa de toda a comunidade aprimora seu contexto de uma maneira mais rápida, eficiente e eficaz.

Com essa perspectiva, direitos e deveres são conceitos que caminham lado a lado, de modo que, ao se falar de um, remete-se ao outro, necessariamente. E é nessa associação que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.



Trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (LIMA, 2000, p. 19).

No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam, de forma contínua e recíproca, pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias, para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (LÜCK et al., 2008), envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social.

Dessa maneira, podemos entender a gestão democrática e os processos participativos, segundo Heloísa Lück (2010, p. 21):

Uma forma de conceituar gestão”, é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos, organizacionais, entendidos e abraçados por todos. O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos.

O trabalho educacional demanda um esforço compartilhado, realizado a partir do coletivo e da integração dos membros de todos os segmentos das unidades institucionais. Portanto, a sua gestão pressupõe a atuação participativa, cuja adjetivação consiste em pleonasma de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Tal gestão consiste no envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional, no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, 2007).

A gestão participativa assenta-se, conforme Lück (2010), no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais, ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. Expõe Lück (2010) que essa participação leva os indivíduos à oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados e participantes das decisões da instituição, portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Por isso, a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, esses indivíduos se sentem parte orgânica de uma realidade, e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento, para realizar objetivos institucionais determinados por outros.

Mediante à prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência, empregado nas escolas, e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. Isso se torna possível dada, porém, a possibilidade de se denominar, como gestão, o conjunto de ideias e práticas, simplesmente relacionadas a uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos operacionais. Mantendo-se a antiga ótica de controle sobre coisas, pessoas e ações, pela qual a participação é manipulada para se conformar a padrões previamente definidos e/ou esperados, pode-se analisar a questão da participação em destaque. Temos análises, segundo Lück (2010), de práticas de de “gestão participativa”, pelas quais os participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já

definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão. Isto é, realizam-se reuniões, debates, seminários em que são apresentadas para discussão questões a partir de decisões e ideias já formadas antecipadamente a respeito, ou então, que se tem a oportunidade de falar à vontade, de exercer o “direito de voz e opinião”, sem esforço pelo aprofundamento da compreensão sobre as questões tratadas e pela construção de compromissos coletivos em torno delas.

Lück (2010) deixa claro, no entanto, que a participação, portanto, não é discussão, nem mera expressão de aval a decisões. É pelo compromisso e em nome da construção de uma sociedade democrática e da promoção de maior envolvimento das pessoas, nas organizações sociais em que atuam com as quais se relacionam e das quais dependem, que se favorece a realização de atividades que possibilitem e condicionem a participação.

De acordo com Lück (2010), essas atividades, portanto, são previstas com um triplo objetivo:

O de promover a construção coletiva das organizações, o de possibilitar a aprendizagem de habilidades de participação efetiva e concomitante e o desenvolver o potencial de autonomia das pessoas e instituições. Dá a sua importância, não apenas para a gestão educacional democrática, tal como proposta em lei, mas como condição para a vivência e aprendizagem democrática de todos os seus participantes e, em especial, de seus educandos. (2010, p. 34)

Destaca Lück (2010) que a democracia efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania.

Entre os princípios que devem nortear a educação escolar, segundo Lück (2010), contidos na nossa Carta Magna – a Constituição de 1988 –, em seu art. 206, assumidos no art. 3º da Lei n. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), consta, explicitamente, a “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (inciso VIII, art. 3º da LDB).

Esse princípio que se refere às escolas públicas, mas também é de suma importância para os colégios privados, pois os mesmos estão reavaliando as suas práticas de gestão, pois percebem que a participação favorece o trabalho em equipe e a parceria em família e escola.

Tanto no ensino público quanto no privado, uma gestão participativa é um desafio, no sentido de construir uma gestão democrática, que contribua efetivamente para o processo da cidadania emancipadora. Isso requer autonomia, participação, criação coletiva dos níveis de decisão e posicionamentos críticos, que combatam a ideia burocrática de hierarquia, uma visão de que as relações são tipicamente autoritárias, onde os subordinados aceitam as ordens dos seu superiores por admitirem a ideia de que tais ordens estão amparadas por normas e preceitos legais. Dessa maneira, a obediência não deriva de nenhuma pessoa em si, mas sim do conjunto de normas e regulamentos estabelecidos e aceitos como legítimos por todos. Para tanto, é fundamental que a escola tenha a sua “filosofia político-pedagógica norteadora”, resultante, como já mencionado, de uma análise crítica da realidade nacional e local e expressa em um projeto político-pedagógico que a caracterize em sua singularidade, permitindo um acompanhamento e avaliação contínuos, por parte de todos os participantes da comunidade escolar (estudantes, pais, professores, funcionários e direção) e local (entidade e organizações da sociedade civil identificadas com o projeto da Escola) (LÜCK, 2010, p. 21).

A autonomia da escola pública para experienciar uma gestão participativa também está prevista no art. 17 da LDB, que afirma: “os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público”, diferentemente da rede privada, que não é citada no art.17.

A LDB é mais precisa ainda, nesse sentido, no seu art. 14, quando afirma que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, 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, p. 22).

Segundo Lück (2010), cabe lembrar, ainda, a existência do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado como Lei n.10172, de 9 de janeiro de 2001. Esse Plano estabelece objetivo e prioridades, que devem orientar as políticas públicas de educação no período de dez anos.

Em suma, as expressões “gestão participativa” e “gestão democrática” são, de certa forma, redundantes, segundo Lück (2010), mas de uma redundância útil, no sentido de reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão democrática, sem a qual essa não se efetiva, ou seja, a dimensão da participação. Lück (2010) também alerta que muitas experiências com participação são realizadas sem essência político-democrática ou no sentido de transformação no fazer pedagógico. Sendo assim, o conceito de participação deve estar sempre presente na gestão democrática, ou seja, a gestão participativa tem essência atrelada na gestão democrática.

A escola privada sob a minha visão de pesquisadora está lentamente se reestruturando para abranger uma gestão mais participativa, onde pais, colaboradores e estudantes se sintam ativos e responsáveis também pela instituição.

Apesar da importância da participação no âmbito educacional, observo que esse conceito muitas vezes tem sido mal interpretado e até mesmo banalizado em algumas escolas. Lück (2006, p. 27) afirma que “sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas sem o devido cuidado que a orientação da participação demandaria” fato esse que faz a participação não atingir os resultados que seria capaz.

A participação pode conduzir à resolução de problemas que surgem no âmbito escolar, com mais eficácia e eficiência, fazendo com que os estudantes e familiares se sintam seguros e atuantes, dentro de suas instituições.

## 6 O PERFIL DOS DIRETORES E OS EIXOS QUE OS CARACTERIZAM

Esse capítulo consiste em uma análise dos dados obtidos, através das entrevistas com os diretores das escolas A, B e C, e observações realizadas, em diferentes momentos desses Diretores. Essas observações estão também marcadas por minha experiência profissional ligada à rede. Ressalto que não foi usada a escrita fiel das entrevistas e, sim, a análise realizada por mim, pesquisadora, das declarações dos entrevistados e alguns trechos dos entrevistados. Defini eixos, para descrever, com mais clareza, os pontos importantes das entrevistas e observações que se cruzam com os objetivos da pesquisa. Embora os registros tenham sido realizados por escola, optei por não analisá-los separadamente e, sim, como uma totalidade, como bloco único, pois o meu objetivo é contribuir com informações para a rede, no seu conjunto.

### 6.1 EIXO DE FORMAÇÃO

A formação cristã é uma característica do perfil dos três diretores pesquisados. Eles afirmam a sua importância, no desenvolvimento do trabalho da gestão, nas escolas confessionais. Percebi que os três diretores têm formação na área da Educação, sendo que um deles está realizando o Doutorado, na Universidade da mesma rede onde atua. Os outros têm formação de Mestrado. Todos os entrevistados expuseram a próxima formação que gostariam de realizar, sugerindo-me que a busca pela formação continuada é uma das características do perfil dos diretores da rede.

*“Estamos sempre buscando mais aprendizagens , estou fazendo o Doutorado , mas já pensando em cursos simultaneas que necessito fazer. Mas além dessa vontade de estar sempre em movimento, também percebo que como Diretora de uma escola Cristã necessito estar sempre revovando a minha fé e o meu desenvolvimento como ser humano. “ (DIRETORA, ESCOLA B)*

Nas análises documentais analisadas, é muito presente a importância da formação cristã como diferencial dos profissionais desta rede. A mesma constatação foi possível, na análise do Guia do Aluno, ou seja, constatei que existem valores da

filosofia cristã em suas orientações aos estudantes. Portanto uma das características desses Diretores é a busca por formação continuada e também cristã.

## 6.2 EIXO ACÚMULO DE EXPERIÊNCIA

Os diretores pesquisados apresentam um acúmulo de experiência, na rede particular de ensino, em escolas de cunho confessional e, principalmente, dentro da rede pesquisada. Os diretores entrevistados atuam de 7 a 23 anos na rede, o que leva a perceber que essa instituição investe na permanência das equipes gestoras. Os pesquisados apresentam experiência em obras assistenciais, seja na rede ou em outras instituições.

Os diretores relataram as suas experiências anteriores, como profissionais na Educação. Todos têm uma vivência bem vasta de atuação na sala de aula, seja com alunos da Educação Infantil ou com alunos do Ensino Fundamental. Todos os gestores já atuaram de três a cinco anos, como professores em colégio de educação básica. Destaco um trecho da entrevista de um dos diretores:

*“O Diretor deve conhecer os setores do Colégio, deve ter vivenciado essa experiência anterrimente , principalemnte a sala de aula, pois o foco da escola é a aprendizagem e o conhecimento prático de ser professor é incomparável”(DIRETOR ESCOLA A).*

Um fator relevante, que gostaria de descrever, no eixo acúmulo de experiência, é que todos os diretores entrevistados afirmaram que um gestor educacional, deve ter a prática da sala de aula, conhecer o processo de aprendizagem. Eles justificam, dizendo que o professor já tem, na sua bagagem, a gestão, tanto na sala de aula quanto em outros espaços, pois gerencia e organiza os meios para atingir os fins, gerencia o tempo, interage com pessoas, resolve conflitos, desenvolve a criatividade e o dinamismo.

Nos documentos analisados, não constam informações sobre esse eixo, mas, durante as minhas observações e conversas nos colégios, pude constatar que a rede valoriza o acúmulo de experiências dos seus profissionais, tanto de outros colégios, quanto dos que fazem parte da comunidade escolar há bastante tempo , bem como os que têm vivências únicas, conforme os princípios dessa congregação.

Portanto uma das características dos diretores dessa rede é experiência no fazer educacional.

### 6.3 EIXO INOVAÇÃO / CRIATIVIDADE / DINAMISMO

Os entrevistados se veem como dinâmicos e ágeis, na resolução de problemas, criativos e inovadores. Todos os Diretores afirmam que necessitam da sua equipe para tomar decisões mais assertivas, no cotidiano escolar. Trecho da entrevista de um dos diretores que reforça essa ideia:

*“Minha principal característica é ser dinâmica, estar atento nas demandas internas e externas, sempre procuro olhar além, também me considero inovadora pois estou sempre em aberta ao novo e buscando novas alternativas para aprimorar as demandas da escola que atuo.” (DIRETOR DA ESCOLA C)*

Um fator relevante é a necessidade de zelar pela autonomia dos setores que atuam na instituição, bem como estar atento ao equilíbrio, entre o quantitativo da Equipe gestora e o número de estudantes da instituição. O grupo gestor é dinâmico e corresponde à oferta dos Colégios.

Nos colégios, pude observar que a inovação está presente, tanto na infraestrutura, como nos projetos pedagógicos apresentados. Essas inovações são motivadas pela equipe gestora.

Nos documentos analisados, constatei que a inovação é um dos focos dessa rede, fala essa muito constante nas entrevistas com os gestores, que também apontam a inovação como um desafio. Portanto, analisando esse eixo podemos destacar que os diretores da rede tem também como características em seu perfil , ser criativo , inovador e agil.



#### 6.4 EIXO PARTICIPAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

Esse eixo analisa como os diretores se fazem presentes, no ambiente escolar, com base na sua participação nas atividades do cotidiano.

Durante as observações realizadas, foi possível ver os diretores circulando nas dependências dos colégios, recebendo os pais e estudantes, no pátio das instituições, na entrada de cada turno e na saída; ouvindo pais e também conversando com os alunos e professores.

Os diretores visitam regularmente a sala de professores, as coordenações e os demais setores, o que transmite uma sensação de proximidade, constrói vínculos e fomenta a participação. Um dos diretores na entrevista afirma:

*“Eu dialogo com os Professores eles são o que movem o Colégio, temos que cuidar deles , não deixando de lado os demais colaboradores.”( DIRETOR DA ESCOLA B)*

Os entrevistados apontam que participam das atividades do colégio, sempre que possível, inclusive as pedagógicas, pois acreditam ser importante estar sempre em contato com os alunos e serem também atuantes no processo de aprendizagem.

Os documentos analisados são pensados de maneira participativa, pelos colégios. Em uma das minhas visitas aos espaços da pesquisa, pude observar a atualização do PPP, que estava sendo realizado por professores e os colaboradores, e alunos do grêmio estudantil. Dessa maneira, uma possível característica dos Diretores da rede estudada é ser participativo.

#### 6.5 EIXO VISÃO SOCIAL

Os gestores entendem a crise que o nosso país está atravessando. Discorrem que a solução, para as famílias que não conseguem mais pagar o ensino privado, é recorrer às escolas públicas ou às escolas filantrópicas. Um dos diretores afirma que a rede, no ano de 2017, teve uma grande procura, nas escolas filantrópica, ela fez o movimento inverno. Esse mesmo entrevistado expõe a sua grande preocupação, pois as vagas das escolas filantrópicas têm suas limitações, conforme as convenções da Educação estabelecidas e infraestrutura. Os gestores analisam que a qualidade de ensino das escolas particulares e filantrópicas da rede é semelhante,

pois o objetivo é proporcionar um ensino de qualidade. Essa informação pode ser confirmada analisando os PPP dos colégios, onde a principal meta descrita é a busca pela excelência no ensino.

As preocupações com novas tecnologias, comunicação em massa e direitos humanos, assim como regras básicas de convivência e interação, podem também ser incluídos no eixo visão sociais. Cito um dos trechos da entrevista:

*“Vejo muito mais a demanda social do que a econômica influenciando o ambiente escolar. Acredito que os valores vivenciados pelas famílias e até por alguns colaboradores são outros. O mesmo desrespeito que muitas vezes presenciamos nos meios de comunicação também acontecem na escola, seja por pais, alunos ou funcionários. Muito mais a preocupação em resolver o seu problema sem o senso do coletivo.”( DIRETOR ESCOLA A)*

Os entrevistados sinalizam que, atualmente, vivemos uma crise em todos os setores da sociedade. Os diretores entrevistados têm presente que essa crise de “valores” adentra o espaço escolar. Faz parte do perfil do gestor da rede uma visão para além dos problemas particulares das instituições, o que demonstra uma visão de mundo com os seus conflitos e repercussões dentro do Colégio. Portanto, uma possível característica dos diretores da rede é ter uma visão social ampla.

## 6.6 EIXO RELACIONAMENTO ENTRE OS DOCENTES

No Ensino Fundamental II, espera-se um docente que respeite os colegas, que saiba trabalhar em equipe, que colabore com a instituição como um todo. Com base nessas características, os entrevistados apontaram que os professores do Ensino Fundamental II precisam aprimorar algumas questões, por meio da formação continuada.

Quanto ao processo de seleção de docentes, os diretores demonstram a necessidade de busca por profissionais com perfil diferenciado. Docentes dinâmicos, com valores cristãos, criativos, empáticos e com o conhecimento técnico necessário para levar os estudantes a aprendizagens significativas. Descrevo um dos trechos dos entrevistados que reforça a ideia acima apresentada:

*“A cada novo ano está mais difícil encontrar educadores dinâmicos que vivêncie a experiência Lassalista de desenvolver nossos estudante como um todo, nossa escola está com muita dificuldade nesse sentido.” (DIRETOR ESCOLA B)*

Nesse eixo de relacionamento com os docentes, foi evidenciado que um dos maiores desafios é conseguir criar um clima de harmonia entre os professores, pois se percebe que há muita competição o que não é saudável para o grupo.

Durante as observações na sala dos professores, pude presenciar que, nos colégios, esse lugar não é mais um centro de encontros, troca e interação. Nos intervalos, era nítida a separação dos grupos do Ensino Fundamental II.

Em suma, uma das possíveis características dos diretores da rede é ter um relacionamento de proximidade com os docentes para que possam orienta-los e aprimorar o clima de harmonia .

## 6.7 EIXO INTERAÇÃO ENTRE OS PARES

Ao analisar esse eixo, a rede se preocupa em proporcionar, à gestão, momentos em que todos se sintam pertencentes à rede e pensem juntos, e de forma participativa, as ações que serão realizadas no cotidiano escolar. Essa maneira que a rede se tece faz com que os gestores dos Colégios necessitem ser participativos, não somente entre os pares, mas no ambiente escolar. A rede incentiva a interação entre os gestores de diferentes escolas ou de regiões, o que deveria ser replicado nos colégios, em um trabalho coletivo. Os entrevistados afirmam que a interação entre os diretores se dá por três maneiras: 1) reuniões na mantenedora, onde eles pensam os colégios e tomam algumas decisões para toda rede de ensino e pensam também em algumas alternativas para solução de problemas; 2) E em reuniões por proximidades entre cidades, como, por exemplo, as escolas da região metropolitana de Porto Alegre; 3) encontro anual de todos os Diretores da rede, em diferentes países. A própria viagem é um momento de motivação, integração e de participação, para pensar a rede de uma maneira internacional. Um dos diretores afirma:

*“A nossa rede nos leva a sermos participativos , os encontros com os diretores da rede são muito produtivos nesse sentido , realizamos trocas de cases de sucesso, assim como também expomos nossas dúvidas e o que precisamos aprimorar.”*  
*(DIRETOR ESCOLA C)*

Portanto, umas das possíveis características do diretor dessa rede é estar aberto a troca entre os pares e entre a comunidade escolar é ser o motivador desse processo de participação e para isso percebeu através dessa pesquisa que a rede proporciona que os seus diretores desenvolvam essa característica por meio desses encontros de formação continuada.

## 7 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA, SOB O OLHAR DO DIRETOR ESCOLAR

Nesse capítulo, discorro sobre os desafios e possibilidades apresentados pelos Diretores. Ressalto que não foram usadas as entrevistas integralmente, como foram documentadas. Optei por usar somente alguns trechos, visto que são consideradas as observações e a análise documental, como fonte de análise. Os objetivos que inspiraram esse capítulo foram: identificar os desafios e as possibilidades da atividade de trabalho, do diretor escolar, para a construção de uma gestão participativa, numa rede privada, e propor a elaboração de um fórum online, para os diretores e comunidade escolar trocarem experiências sobre gestão participativa;

Os diretores pesquisados percebem, como desafio, a melhoria na seleção do quadro docente, pois notam que alguns dos seus profissionais não se encaixavam no perfil esperado pela instituição e destoavam muito dos objetivos propostos, principalmente em relação aos valores humanos. As possibilidades apresentadas, pelos diretores, revelam que é necessário traçar um perfil docente coerente com a instituição e manter presente nos processos seletivos. Outra estratégia apontada e observada, como necessária, para aprimorar a seleção docente, é que as entrevistas sejam realizadas por uma equipe multidisciplinar, fazendo parte do processo seletivo que o professor ministre uma aula com o conteúdo orientado pela coordenação pedagógica. Algumas escolas da rede já aderiram a simulação da aula em seus processos seletivos, onde existe a participação dos estudantes durante as aulas.

Em relação à formação dos professores que já estão na instituição, além dos processos de formação acadêmicas, a equipe pedagógica passou a observar as aulas desses docentes, trabalhando com *feedbacks* mais fiéis ao trabalho dos educadores. Isso também reflete a participação. Pimenta e Anastasio (2002, p. 22) apontam que “[...] é preciso considerar que a atividade profissional de todo o docente possuiu uma natureza pedagógica, isto é, vincula-se a objetivos educativos da formação humana e a processos metodológicos e organizacionais, de construção e apropriação de saberes e modos de atuação.” Isso ressalta a importância de *feedbacks* direcionados e claros e da formação continuada, não somente acadêmica, mas também de desenvolvimento humano, o qual o professor seja

conduzido a pensar sobre os valores que nossa sociedade necessita, pois o educador estando em sintonia entre o refletir, o ser e o agir, suponho que seja mais fácil desenvolver os alunos de uma maneira integral, pois dessa maneira a visão do educadora será ampliada.

Outro desafio importante é motivar um clima harmonioso, entre os professores e colaboradores nesses colégios. Com base nas entrevistas, é possível ver o grande desafio em se ter profissionais motivados e que consigam trabalhar em equipe. Essa fala de um dos diretores expõe claramente esse desafio:

*“Me relaciono bem com os professores, acredito que é uma relação difícil, pois tem sempre alguns grupos que não são favoráveis aos processos que são implantados mesmo que com a participação de todos.”(DIRETOR ESCOLA A)*

Percebo que a rede investe no desenvolvimento humano desses profissionais, e os diretores, inclusive, proporcionam *coaching* com psicólogas, para todos os colaboradores e com os professores, o que reflete o cuidado e a vontade de orientar esses profissionais.

A responsabilidade em manter as escolas filantrópicas com qualidade e economicamente saudáveis é vista como um desafio, para os dois diretores que atuam nas escolas pagantes, pois eles fazem todo um trabalho de sustentabilidade, para que a rede esteja sempre atingindo seu principal objetivo, que é uma educação de qualidade para todas as suas unidades de trabalho. O diretor da escola filantrópica afirma que a escola onde atua está sempre buscando aprimorar a sua metodologia e, também, seus recursos pedagógicos, o que confirma as colocações dos diretores das escolas pagantes. As possibilidades apresentadas para esse desafio, pelos entrevistados, foram: ações de marketing para captar novos estudantes e fidelização dos alunos, devido ao ensino de qualidade, carinho e acolhida.

A constante busca pela inovação, tanto tecnológica como metodológica também é apresentada como um desafio pelos gestores, pois os projetos inovadores, implantados nos colégios, têm que ser bem analisados e correm sempre o risco de não serem a alternativa correta para aqueles estudantes. Além disso, segundo os diretores, a atualização de todos os quadros funcionais da instituição

tem que estar sempre em intensas e constantes atualizações. Cito um trecho de um dos entrevistados sobre esse desafio:

*“Os avanços tecnológicos incidiram diretamente na educação, isso é um grande desafio, pois temos que ficar atentos ao ponto que eles realmente contribuem com a educação, ter uma linha imaginária sempre do que agregará e o que não agregará”.*  
(DIRETOR ESCOLA C)

Quanto ao objetivo de propor a criação de um fórum online participativo, identifiquei sugestões, por parte dos sujeitos da pesquisa, convergindo com um dos objetivos formulados nessa dissertação. A participação na rede das escolas acontece sempre que possível e é muito valorizada por essa rede de ensino. Essa participação, inclusive, é citada como meta, nos documentos de planejamento estratégico dos colégios, os quais também acessei durante a pesquisa.

Os diretores dos colégios também apontam que enfrentam o desafio relacionado com as expectativas das famílias, em relação a sua gestão, o que inclui a sua posição na tomada de decisões, para as resoluções de demandas internas e também externas. Cito uma das falas dos entrevistados, que creio ser adequada para exemplificar esse desafio:

*“As famílias necessitam também de formação, pois precisam entender que nós, gestores, pensamos no bem-estar e na qualidade do ensino para todos e nem sempre podemos fazer o que os responsáveis esperam”.* (DIRETOR ESCOLA A)

Isto significa que o desafio está em assumir as posições, com confiança e com conhecimento técnico necessário, mesmo que não estejam de acordo com as expectativas das famílias no momento. Uma possibilidade que vi, nas escolas, para esses desafios, são os ciclos de formação para pais, onde os mesmos são motivados, através de palestras e dinâmicas, no sentido de entenderem e pensarem de maneira coletiva. Essa participação das famílias também me remete à fomentação da gestão participativa. Um fato que também me remeteu a esse desafio foi que, ao analisar o Guia do Aluno, constatei que os diretores têm esse norte, para a resolução de grande de conflitos internos, que surjam no ambiente escolar. As famílias recebem esse guia, ao matricularem os estudantes nos colégios.

O desafio de manter a equipe diretiva caminhando junto, em prol dos colégios, também é um desafio para esses. Cito um trecho de um dos entrevistados:

*“Manter a equipe diretiva focada e caminhando junto é um desafio constante e que necessita de uma comunicação clara e encontros semanais.” (DIRETOR ESCOLA C)*

Nessa citação, observo que os diretores já têm a visão de que os membros de uma gestão andam juntos, quando se sentem pertencentes. Creio que esses encontros semanais, aos poucos, vão fazendo nascer essa pertença.

Uma possibilidade inovadora, que levará a refletir sobre a gestão participativa e a incentivar, ainda mais, a participação de todos no trabalho em rede, é a criação de um Fórum online. Esse Fórum teria espaço para a participação dos estudantes, das famílias, tendo como slogan: “Eu faço parte dessa história então... Eu participo!”.

O Fórum será usado diariamente, pela comunidade escolar, e semanalmente serão abertos *links* de debates e compartilhados vídeos interessantes, sobre temas educacionais, produzidos pelos estudantes e Professores. Os Educadores também estarão debatendo como buscar, cada vez mais, participação dos estudantes e comunidade escolar usando o fórum. O grêmio estudantil também teria um *chat* direto com os estudantes, para dialogar e motivar os estudantes, no sentido de participarem das atividades escolares com mais assiduidade.

As famílias da rede também participarão do Fórum, em um espaço reservado, em que poderão estar em constante contato com a gestão dos colégios, expondo ideias e, até, partilhando conhecimentos de suas áreas profissionais, que possam beneficiar o ambiente escolar.

A construção desse fórum ocorrerá de maneira participativa, sendo que cada escola será consultada, trazendo ideias e opiniões para esse novo trabalho desenvolvido. Isso ocorrerá por meio de uma comissão que será escolhida por votação. Os pais e alunos também terão participação ativa na construção dessa ferramenta.

Primeiramente, o projeto do Fórum online será apresentado para a mantenedora da rede e seus diretores, em um dos seus encontros mensais. Aprovada a ideia, faremos essa partilha com os professores do colégio e, após, com os pais. Assim, todos terão a possibilidade de participar dessa construção, um projeto de cunho participativo desde o seu surgimento.



No dia da inauguração do site, as escolas farão apresentações culturais, com a participação de alunos, pais e colaboradores. A ideia é que essas apresentações sejam transmitidas, ao longo do dia, através do site do fórum online e, assim, esse momento fique marcado com a participação de todos.

Primeiramente, poderíamos abranger, no Fórum, os Colégios do Rio Grande do Sul e, aos poucos, associando as demais regiões e países, para que o Fórum, em alguns meses, possa vir a abranger toda a rede de ensino.

Esse projeto necessita ser avaliado constantemente. Para isso, poderia ser eleita uma comissão avaliadora, que, juntamente com a comissão que irá planejar, possa acompanhar e avaliar o trabalho, em sintonia com a ideia de gestão participativa. Dessa maneira, todos os participantes poderiam contribuir para as melhorias do Fórum.

O Fórum inspira também cuidados, no sentido de que venha ser, realmente, um ambiente participativo, de inspiração de novas ideias, e não um espaço para queixas. Outro fator também, que necessita ser cuidado, é que se a ferramenta terá acessibilidade para a maioria dos membros da comunidade educacional. Isso é preocupante, visto que, em alguns lugares, ainda encontramos um uso limitado da internet, seja por questões financeiras ou pelo local geográfico onde se encontram as escolas.

Para estarmos atentos a essas limitações, será necessário, no momento das reuniões, deixar bem claro os objetivos da ferramenta, para todos que iniciarem o uso e também para equipe representante da proposta. Em relação à limitação do uso da internet, é possível realizar um estudo dos locais onde se encontram as escolas que têm esse difícil acesso e, até, pensar nesses computadores disponíveis para acesso a essa ferramenta, se a dificuldade de acesso for mais viável nas dependências dessas escolas.

## 8 O QUE APONTAM OS PROFESSORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA?

Nesse capítulo, analiso, o que apontam os Professores sobre gestão participativa a partir do questionário aplicado via Google drive, com 65 docentes, das três escolas alvo desta pesquisa. Esse questionário foi respondido por 59 desses profissionais, conforme a descrição, abaixo:

Quadro 4 - Números de Professores

Escolas	Número de Professores Ensino Fundamental II	Número de Professores Ensino Médio	Número de respondentes
A	21	9	31
B	13	12	18
C	10		10

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ressalto que a descrição desses dados será baseada nos resultados das três escolas, visto que estou analisando os desafios e os limites da gestão participativa na rede de ensino.

Os professores dos Colégios em sua totalidade atuam em sua área de formação e são titulados no ensino superior. Há, dentre esses professores, um número considerável de pós-graduados e, inclusive, mestres e doutores na área da educação. Os colégios proporcionam descontos para os docentes em sua universidade, o que motiva que eles sigam se aprimorando academicamente e abra uma “porta” para a participação dos docentes no vasto universo acadêmico.

Grande parte dos professores afirma que os colégios pesquisados investem na formação continuada e que o quadro docente participa das atualizações do PPP dos colégios. Essa participação é um processo que envolve muitas possibilidades de organização. É na tomada de decisões que ela deve se fazer presente, consolidando as ideias e efetivando uma relação participativa. Sabemos que o projeto político - pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão participativa. Dessa maneira, na sua elaboração e atualização, devem-se envolver os diversos segmentos que representam a escola. De acordo com Luck (2006, p. 41): “A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas

expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim”. Nesse sentido, a rede já tem um grande passo rumo a uma gestão participativa, primando pela participação docente nesse processo.

Quanto ao grêmio estudantil, analisei que nem todos os colégios têm essa representação tão significativa de participação dos discentes. Este é um fator que necessita ser aprimorado, os docentes poderiam se posicionar para que esse processo acontecesse e até fomentarem essa vontade nos estudantes. Suponho que, com a possibilidade do Fórum, isso floresça.

O questionário revela que os professores, equipe diretiva e estudantes participam do conselho de classe. Embora ainda precisando de melhorias, o conselho de classe, é um ponto muito importante, que dá um norte para perceber que a rede está caminhando em prol da participação de todos. Isso faz com que esses profissionais e estudantes se sintam ativos e realmente pertencentes ao ambiente escolar, às decisões e as aprendizagens.

Os colégios não têm associação de professores para reflexões políticas, organização de eventos culturais e recreativos. Durante a observação, nas escolas, conversei com alguns professores, sobre essa questão. Os mesmos relataram que as escolas tinham tal associação, mas que por questões trabalhistas essas foram extinta. Essa extinção da associação possivelmente diminuiu a participação e a integração do corpo docente.

A comunidade escolar, segundo a análise do questionário, é presente nos momentos em que a instituição convida. Tive a oportunidade de presenciar alguns eventos nos colégios pesquisados e, realmente, essa participação é bem marcante e significativa. Nota-se uma parceria entre a escola e a família, mas é claro que também existem exceções. Um dos eventos que presenciei, nos colégios, é um ciclo de formação para pais, onde eles são convidados para palestras sobre temas importantes e atuais. Isso orienta e motiva os pais a estarem no ambiente escolar, não só para entrega de notas ou reuniões com os professores, mas para formação. Durante umas das minhas observações participei desse momento, a palestra era sobre a segurança no uso da internet, mas nesse dia não tinham muitos pais no evento, a orientadora educacional, da escola me relatou que o número de presença de familiares nesse momento tem aumentando, mas estão sempre buscando

estratégias de divulgação e também novas ideias, pois ainda não atingiram o número de pais que gostariam.

Os professores informam que os diretores utilizam a web como uma maneira de auxílio, na divulgação das informações do colégio, mas, com base nas minhas observações, eles não dispensam o olho no olho. São Diretores que se fazem presentes nos intervalos, nos momentos de saída e entrada dos professores, além de se preocuparem em reuniões mensais com todos os docentes. Portanto a web é utilizada como um recurso para que todos recebam as atualizações e informações dos diversos setores do colégio e dessa maneira tenham uma fala alinhada nos processos.

Os diretores dos colégios participam de eventos fora da rede para interação e trocas de aprendizagens, com as demais redes de ensino católicas e também com a rede pública de educação. Consegui observar que os professores também são convidados para participarem desses eventos de formação. Os eventos estimulam a participação dos docentes e a formação continuada. Eles são um espaço de trocas de ideias e de participação intensa. A interação que acontece entre as escolas públicas e privadas, nesses espaços, é muito interessante, pois apesar de suas diferenças sócio políticas, culturais, elas enfrentam desafios muito semelhantes em relação a aprendizagem, aos valores humanos que estão sendo por vezes esquecidos por nossa sociedade.

Os colégios também comemoram datas, com o objetivo de incentivar e fazer com que os professores se sintam cuidados e acolhidos. Durante a minha observação, presenciei as ações realizadas nos colégios para o Dia da Mulher, ações com contexto contra a violência que está atualmente presente, com os últimos fatos acontecidos no mês de março com mulheres do nosso país.

Os diretores, segundo os professores, estão sempre buscando atividades inovadoras, para que os estudantes se sintam protagonistas na instituição. Inclusive a ação dos novos uniformes, votados pelos estudantes de toda a rede, já é um sinal dessa participação e preocupação, em formar cidadãos ativos. Isso se verifica, mesmo que essa ação não tenha agradado às famílias das redes, devido a questões econômicas.

Os professores participaram ativamente da reestruturação do plano de ensino da rede, baseando os conteúdos em habilidades e competências. Foi um ano de reuniões, entre os professores, construções coletivas nos colégios e até

reconstruções. Como já descrevi anteriormente, trabalho nessa rede há um bom tempo e posso afirmar que esse processo foi importantíssimo para o caminho de participação e, também, para despertar, nos professores, o sentimento de pertença, na busca pela excelência de ensino que é a possível meta dos três colégios pesquisados. Hoje percebo os conteúdos mais alinhados com as práticas pedagógicas e os educadores mais seguros em relação aos seus planejamentos e aos projetos inovadores, suponho que a participação dos docentes nesse processo fez com que eles se sentissem pertencentes e com segurança para desenvolver suas aulas baseado no plano de ensino.

Os professores afirmam que fazem um trabalho coletivo, mas os gestores apontam como um desafio essa integração entre os docentes. Nesse contexto, a observação foi importante, para verificar que os gestores necessitam criar novas estratégias para aprimorar a essa questão. Como postulou Freire (1996, p. 135): É na coerência entre o que se faz e o que se diz que nos encontramos. Isto significa que algumas mudanças requerem reflexões e ações conjuntas, para não se perpetuarem por caminhos desconhecidos.

As respostas dos docentes apontam que os diretores estão presentes, mais nos seguintes espaços dos colégios: Entrada e saída dos estudantes e SOE. Apontam menor presença nos espaços da pastoral e SCT. Durante as observações em diversos dias presenciei os diretores no momento de entrada e saída dos estudantes, dialogando com os pais, educadores e os estudantes. Suponho que essa seja uma maneira utilizada por eles para estar em contato com a comunidade escolar e até através das conversas informais estar analisando e observando o cotidiano escolar.

Os professores apontam que os colégios desenvolvem projetos sociais e inovadores. Tenho a oportunidade de ter contado com esses projetos, como os “Voluntários”, projeto que leva os estudantes e o quadro docente a planejarem ações para ajudar as instituições carentes ou que estão passando por alguma situação de vulnerabilidade. Outro projeto social é o “Doe vida”, projeto o qual professores, famílias, estudantes se mobilizam para a doação de sangue. Já o Projeto “Cultura da paz”, tem sido desenvolvido com ênfase em conduzir os estudantes a entenderem a importância da paz, do diálogo e do respeito às diferenças.

Os professores nos apontam que os diretores proporcionam atividades que levem a um clima harmonioso, observei que essas ações acontecem, mas que

necessitam ser intensificadas, visto que a pesquisa nos revelou que os diretores tem uma visão diferente da dos professores, e sugeri que o clima entre os mesmos necessita ser aprimorado. As ações realizadas são formações com psicólogas, sessões de loga, dinâmicas e reflexões de integração, lanches compartilhados dentre outras.

Os colégios contam com projetos inovadores como as salas temáticas , onde os estudantes emergem no contexto o qual estão estudante, google education o qual os estudantes usam esse recurso para aulas online, interação entre os colegas e participação. O projeto jogos educacionais também tem a sua contribuição nesses colégios, são utilizados jogos diversos com o intuito de desenvolver valores, habilidades de estratégias , participação dentre outros objetivos.

Os professores apontaram que os colégios se preocupam em serem unidades sustentáveis. Durante as observações pude perceber que os colégios orientam os estudantes em relação a reciclagem e aos cuidados com a água, por exemplo. Os colégios tem lixeiras de separação dos lixos, reciclam papel e economizam o seu uso utilizando o meio digital. Um dos colégio está envolvendo os estudantes em um projeto de energia solar, para que esse protótipo no futura venha a ser utilizado pela rede.

A opinião dos professores, o questionário confirma alguns aspectos, embora alguns temas tenham mostrando uma visão diferente dos diretores em relação ao professores, o que demonstra que os colégios têm que investir mais na comunicação. A gestão está abrindo portas para participação dos professores, mas o que eu consegui observar, na prática, é que muitos docentes não desenvolveram ainda a habilidade de trabalhar em equipe, que é fundamental na educação atual. Isso é algo que não fez parte da formação deles, então necessita ser resgatado, por meio de formações continuadas e um diálogo aberto, por parte da gestão. É o que se verifica, pois a educação atual se dá a partir da integração constante. Encontram-se, no apêndice B, os gráficos sistematizados na sequência do questionário. Considerando as respostas de alguns dos docentes consultados percebi que os docentes necessitam se aproximar mais dos diretores.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou os desafios e possibilidade da gestão participativa, na rede de ensino básica privada, por meio dos seguintes recursos metodológicos: entrevista com os diretores dos colégios, observações com o uso de diário de bordo, análise documental do PPP, análise documental do Guia do aluno dos colégios e questionário via Google drive, aplicado com 65 professores e respondido por 59 deles.

A intervenção proposta pela pesquisa foi a criação de um Fórum online para que os colégios da rede possam interagir com mais frequência e também exercer a participação. Esse “produto” foi baseado no referencial teórico e nos resultados das observações, das entrevistas, análises dos documentos e questionário. O Fórum é um recurso que poderá vir a fomentar mais essa participação se seus limitadores, citados anteriormente na pesquisa, acesso a internet e um ambiente realmente participativo, forem levados em consideração.

Essa ferramenta irá desde o seu planejamento colaborar com processos participativos, visto que terá uma comissão representativa de membros de toda a comunidade educativa e levará funcionários, estudantes, professores, equipe diretiva e pais a se sentirem participantes do processo o que reforça o sentimento de pertença a instituição.

O fórum poderá vir a proporcionar novas vivências culturais, com possibilidade de contribuir com a busca por uma gestão participativa, ou, até mesmo, levar esse gestor a refletir se está no caminho almejado, para o dia de abertura do fórum será planejado apresentações culturais nas instituições, já para estabelecer o respeito pelas diferenças culturais e agregar conhecimento aos participantes da ferramenta.

Considero que a própria dissertação também se constitui quanto um “produto”, visto que, quando realizei o estado da arte, verifiquei que existem poucas fontes de pesquisa sobre a gestão participativa, na rede privada de ensino básico. Dessa maneira, a dissertação contribui para construir um diagnóstico de como essa rede privada está se constituindo, perante essa nova visão de gestão. Uma visão, a qual, a comunidade escolar é ativa, os diretores dinâmicos, criativos, abertos a inovações, assertivos e empáticos.

A rede em que apliquei a pesquisa demonstra muitos traços da gestão participativa, tais como: reuniões mensais com os colaboradores; encontro dos diretores, em periodicidade anual e bimestral; grêmios estudantil; discussões anuais sobre o PPP; incentivo à participação em projetos sociais, dentre outros traços, citados ao longo da pesquisa, mas ainda suponho com base nas observações, que esses traços possam ser cada vez mais fortificados através de novas ações, como a implantação de grêmios estudantins nas escolas e a associação de professores, por exemplo, visto que a “participação, em seu sentido mais pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consiente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade[...]”. (LÜCK, 2010, p. 29)

Os diretores, durante a entrevista, apontaram desafios importantes, que enfrentam durante a sua caminhada como gestores. Entre esses desafios, estão: inovações metodológicas e tecnológicas constantes, atualização nos processos de seleção dos professores, motivação, através de ações, para gerar um clima harmonioso entre os professores; manutenção das escolas filantrópicas financeiramente; e consideração das expectativas das famílias, sob o olhar da gestão. Esses aspectos levam à reflexão de que a caminhada, para se fazer uma gestão participativa, é possível mas repleta de desafios. Por vezes, esses desafios são muito maiores dos que surgem em uma gestão onde o centro da tomada de decisões está somente na figura do Diretor.

Com os resultados dos métodos aplicados, foi possível constatar que, para que haja um fortalecimento da gestão participativa, na rede particular de ensino básico, é necessário que os gestores e os colaboradores se desprendam, cada vez mais, dos conceitos da gestão conservadora e engessada, e passem a analisar, com mais cautela e com mais propriedades, os desafios e as possibilidades da gestão participativa no ambiente escolar.

Em suma, a escola necessita ser gerida por pessoas que se relacionem, pois quando o processo participativo se instala nas instituições, a qualidade de ensino se aprimora. Freire (1996, p. 98) afirma isso, com muita maestria, quando postulou que “é necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo.” Nesse sentido, a gestão participativa considera que a escola deve reunir, entre si, a família dos alunos, os pais, os professores e funcionários, para que, juntos, com espírito de coletividade e responsabilidade, cooperem para a formação do cidadão.



Esse é o grande desafio a ser alcançado pelos diretores das escolas, já que o processo de democratização implica mudanças, na tarefa de gerir os espaço escolar. Isso se verifica, pois a participação não se decreta, não se impõe, ela se constrói no coletivo, com a tomada de decisões partilhadas.

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil. (WEFFOT, 1995, p. 99)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOAVENTURA, Edvaldo Machado. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BRAGA, José Luiz. **Para Começar um projeto de pesquisa, comunicação e educação**. São Paulo, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 22/08/18.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Poder Executivo, Brasília, Distrito Federal, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 27 jun. 2013.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf> . Acesso em: 27 jul. 2018.

CANOAS. Disponível em: <https://www.canoas.rs.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CARVALHO, Maria Lúcia Rocha Duarte. **Escola e democracia**: subsídios para um modelo de administração segundo as idéias de MP Follett. São Paulo: EPU, 1979.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 26-45.

COHEN, M. D. & MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity**: the American College President. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLEMAN, Daniel; HUSÉN, Torsten. **Tornar-se Adulto numa sociedade em Mutação**. Porto: Edições Afrontamento, 1990.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens Organizacionais da Escola**. Aveiro/Portugal: ASA, 1996.

COSTA, Jorge Adelino; MENDES, Antonio Neto; VENTURA, Alexandre. Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares In: SIMPÓSIO SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR. 1., 2000. **Actas**. Portugal: Universidade de Aveiro, 2000.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Autores Associados Ltda, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1988.

DEWEY, John. **Arte e Experiência**. Tradução: Vera Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

DUBET, François. **O que é uma escola justa? A escola das oportunidades**. São Paulo: Cortez, 2008.

ELLSTRÖN, Per-Erik. "Four Faces of Educational Organizations". **Higher Education**, n. 12, p. 231-241, 1983.

ELLSTRÖN, Per- Erik. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE**, Rio Grande do Sul, v. 23, n. 3, p. 449- 461, set./dez. 1996.

ELLSTRÖN, Per-Erik. Quatro faces das organizações educacionais. Tradução: Ângelo Ricardo de Souza e Taís Moura Tavares. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 449-491, mar. 2017.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Diário de campo: um instrumento de reflexão, **Contexto e educação**, Ijuí, v. 2, n. 7, p. 19-24, jul-set. 1987.

FERREIRA, W. B.. Educação Inclusiva: será que sou a favor ou contra uma escola de qualidade para todos? **Revista da Educação Especial**, v. 2, n. 23, p. 40-46, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

GANDIN, Danilo. Planejamento participativo na escola. **Publisher**: BP Research Centre Graduate attitude survey. 12.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

GRIFFITHS, M. et al. Still Another Approach to Administration: Chaos Theory'. **Educational Administration Quarterly**, v. 27, n. 3, 1991.

LA SALLE MANAUS, Escola. **Guia do Estudante 2019**. Disponível em: <<http://lasalle.edu.br/manaus/guiadoestudante>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

LA SALLE. **História da instituição 2019**. Disponível em: <<https://lasalle.edu.br/sobre-a-instituicao/historia>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. Princípios e características da gestão escolar participativa. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004. pp. 34-67.

LIMA, F.O.; TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Maria Socorro Lucena. **A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e ação docente**. 2. ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

LIMA, C. L. A. **Escola como Organização Educativa**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOPES, Jorge. Uma introdução ao Estudo da Escola do Terceiro Milênio: a escola contingencial. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v.1, n. 1, p. 1-88, abr. 1997

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Noruega: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 563-577, 1981.

MARQUES, Juracy Cunegatto. Proposta básica para gestão. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 109-200, jan-abr. 1981.

MEC. Ministério da Educação. **Ensino Fundamental de Nove Anos – Legislação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/313-programas-e-acoes-1921564125/ensino-fundamental-de-nove-anos-515321662/12378-ensino-fundamental-de-nove-anos-legislacao>>. Acesso em: 04 de mai. 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educabrazil**. Verbete educação básica. São

Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/educacao-basica/>>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

MESSINA, Graciela. Estudio sobre el estado da arte de la investigacion acerca de la formación docente en los noventa. Organización de Estados Ibero Americanos para La Educación, La Ciência y La Cultura. In: **REÚNION DE CONSULTA TÉCNICA SOBRE INVESTIGACIÓN EN FORMACIÓN DEL PROFESSORADO**. México, 1998.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007.

NÓBREGA-TERRIEN, Silvia Maria; TERRIEN, Jacques. Trabalhos científicos e o estado da questão: reflexões teórico-metodológicas. **Estudos em avaliação educacional**, v. 15, n. 30, p. 5-16, jul-dez. 2004.

SAPUCAIA DO SUL. Site da Prefeitura de Sapucaia do Sul. **Perfil**. Disponível em: <<http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/perfil/>>. Acesso em: 27 de jun. 2018.

SOARES, Magda Becker. As pesquisas nas áreas específicas influenciando o curso de formação de professores. **Cadernos ANPED**, Rio de Janeiro , v. 3, n. 5, p. 91-106, set. 1993.

SOARES, Magda Becker; MACIEL, Francisca Pereira. **Alfabetização no Brasil**: o estado do conhecimento. São Paulo, vozes, 2000.

WEFFORT, Francisco. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WEICK, Karl E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E. "Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements". In: GOODMAN, Paul S. et. al. (Ed.) **Change in Organizations**. New Perspectives on Theory, Research, and Practice. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1984. p. 375-408.

## **APÊNDICE A - TERMO PARA PESQUISA ONLINE COM OS PROFESSORES**

### **TERMO PARA PESQUISA ONLINE COM OS PROFESSORES**

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a) a participar da pesquisa: “limites e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico”, sob a responsabilidade da pesquisadora Camila cupes biazetto, mestranda do programa de gestão educacional da unisinos e orientada pela professora doutora Flávia werle. essa pesquisa tem como foco verificar os limites e as possibilidades da gestão participativa na educação básica privada.

uma das metodologias desse estudo envolve a aplicação de um questionário, a ser respondido por meio da web por alguns professores das instituições pesquisadas. Não identificamos riscos decorrentes de sua participação na pesquisa, respondendo o seguinte questionário. Participado dessa pesquisa você está contribuindo com os estudos sobre o tema gestão partitivos no contexto da educação privada, tema com carência de pesquisas específicas.

Depois de concordar, você pode desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento, independente do motivo sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão usados somente para fins de investigação. os dados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade enquanto participante será preservada , pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os envolvidos na pesquisa, sendo garantido total sigilo. Para qualquer informação ou esclarecimento, você pode entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (51)991775050 ou pelo e-mail biazetto.camila@gmail.com.

Sua participação é voluntária e extremamente importante então você concorda em participar, colaborando com suas informações. Então, se você concorda em participar, responda o questionário, que segue, abaixo.

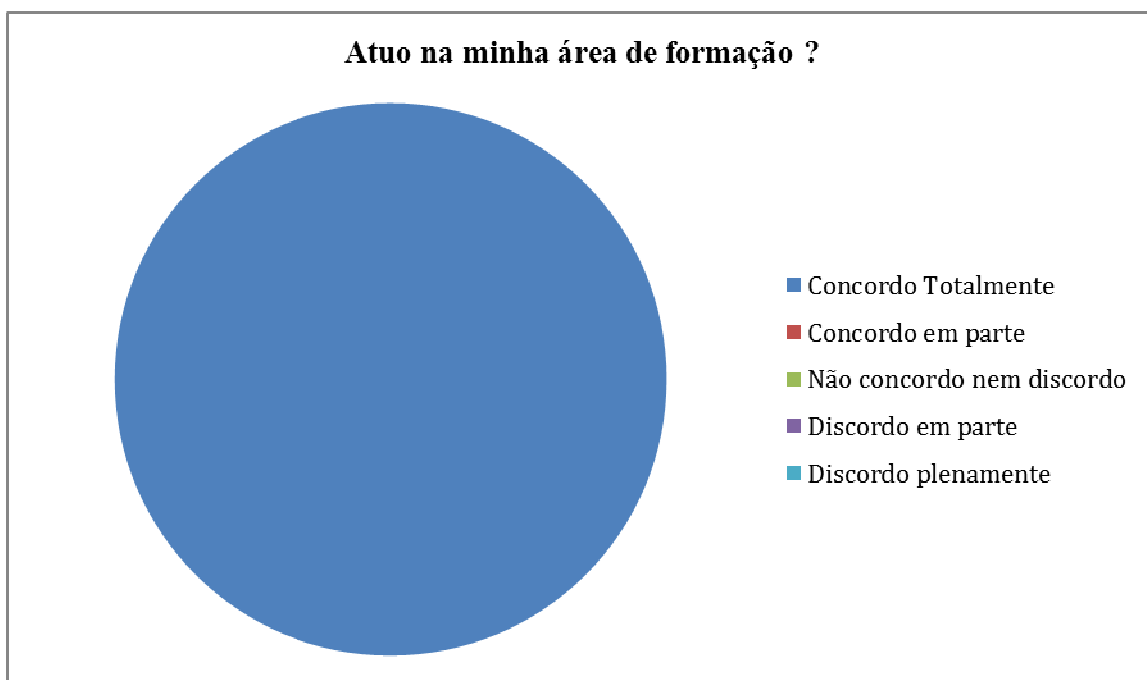
## APÊNDICE B - GRÁFICOS COLÉGIOS A, B E C

### Gráficos Colégios A, B e C.

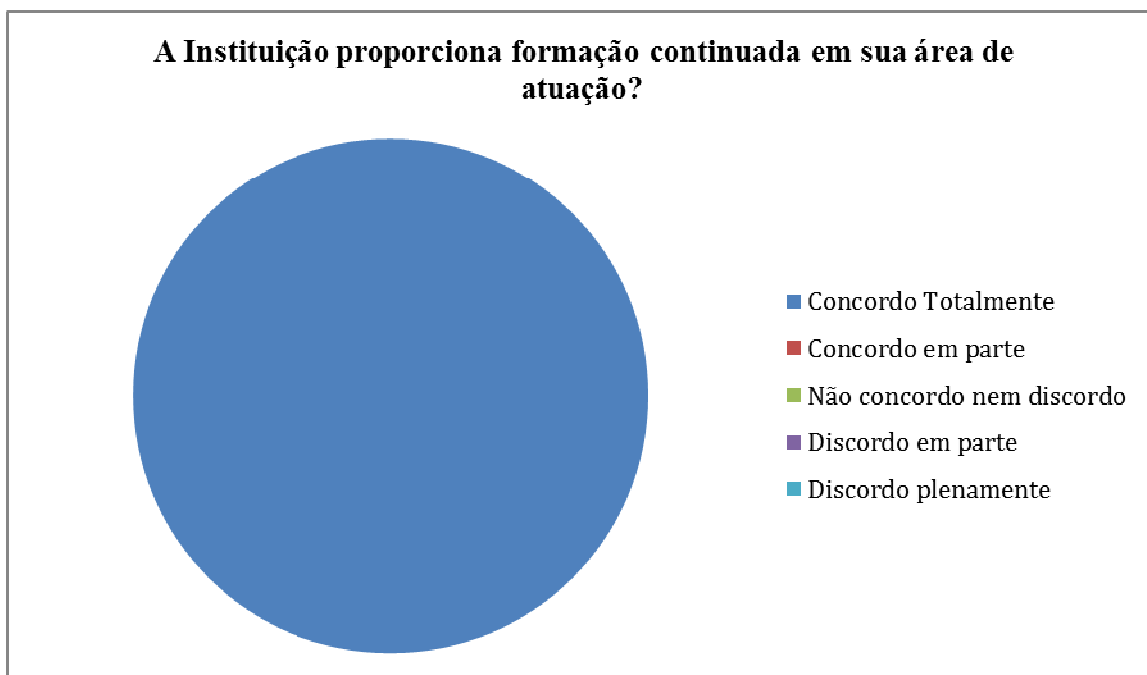
Nesse apêndice , encontra-se a análise gráfica do questionário aplicado via Google drive, com 65 docentes, das três escolas alvo desta pesquisa. Esse questionário foi respondido por 59 desses profissionais. Ressalto que na escola A trinta professores responderam, na escola B treze professores e na escola C dezesseis professores .

Qual o componente curricular que atua?

Português, matemática, redação, física, biologia, química, língua inglesa, educação física e artes.



Fonte: Elaborado pela autora.



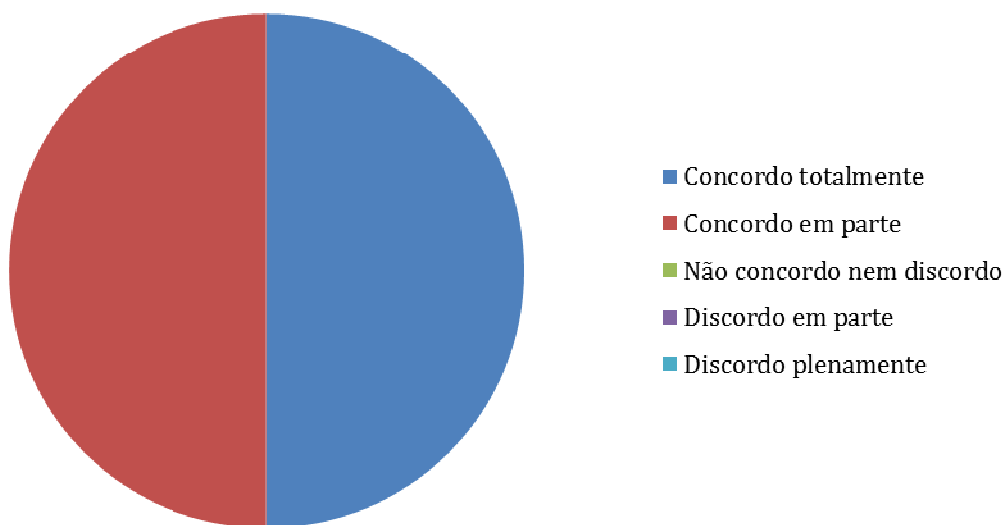
Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.

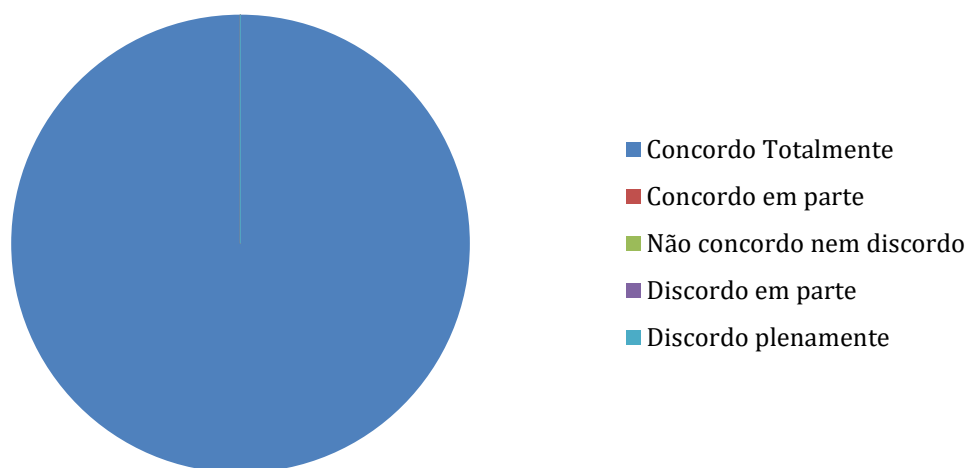


**Se a sua resposta anterior for positiva, você considera o Grêmio estudantil dinâmico junto às atividades realizadas na instituição?**



Fonte: Elaborado pela autora.

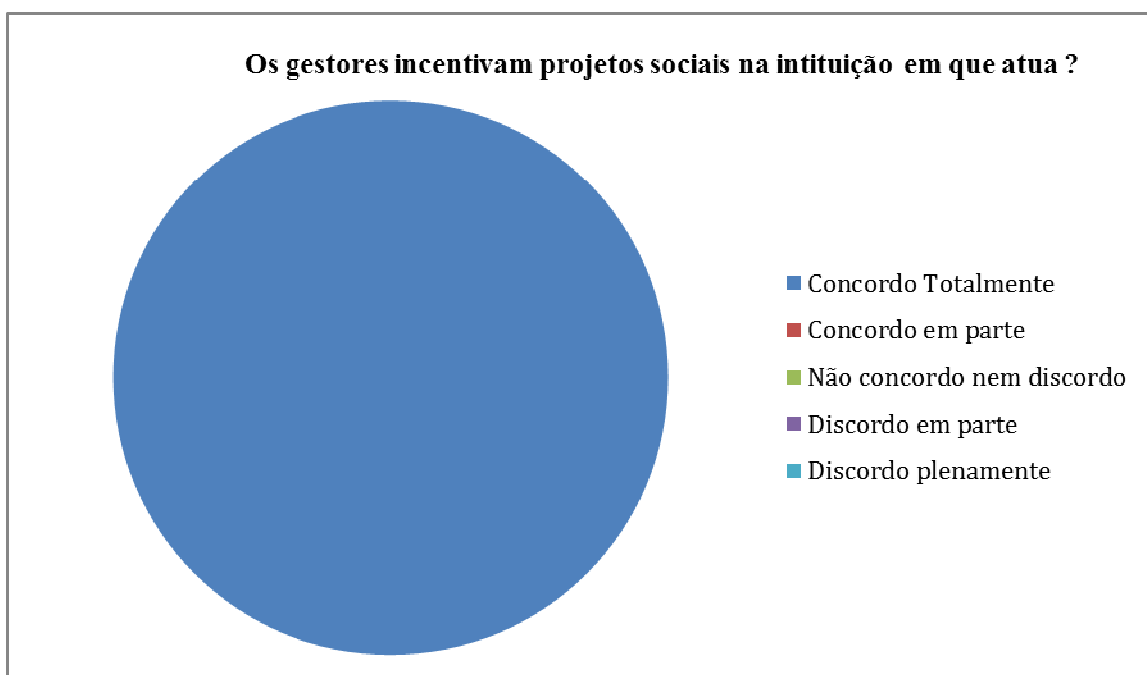
**Quanto à participação nos conselhos de classe da instituição em que atua, contamos com a presença dos professores, alunos e equipe diretiva?**



Fonte: Elaborado pela autora.



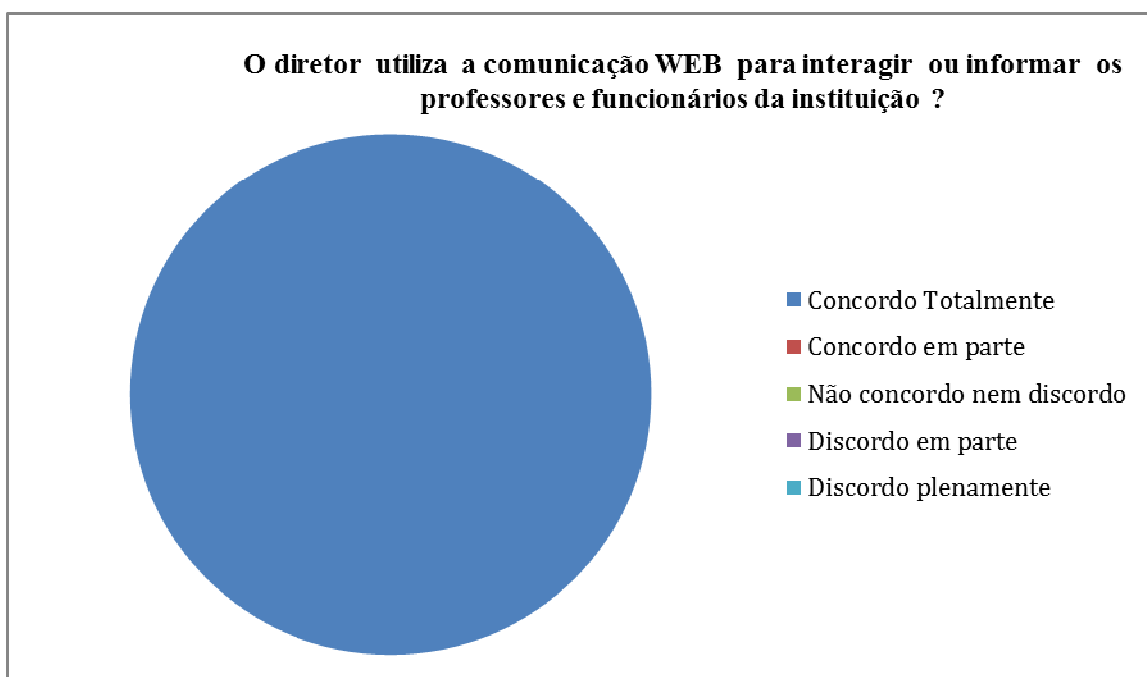
Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.

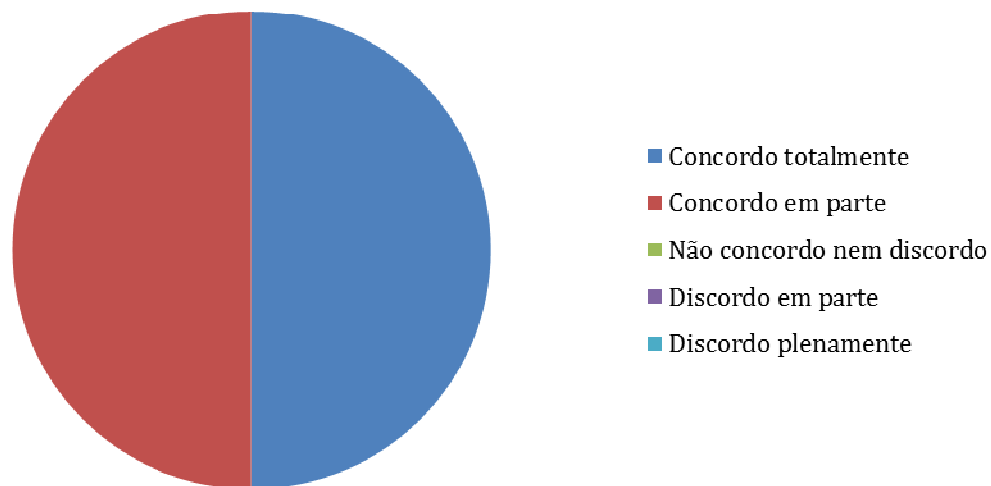


Fonte: Elaborado pela autora.



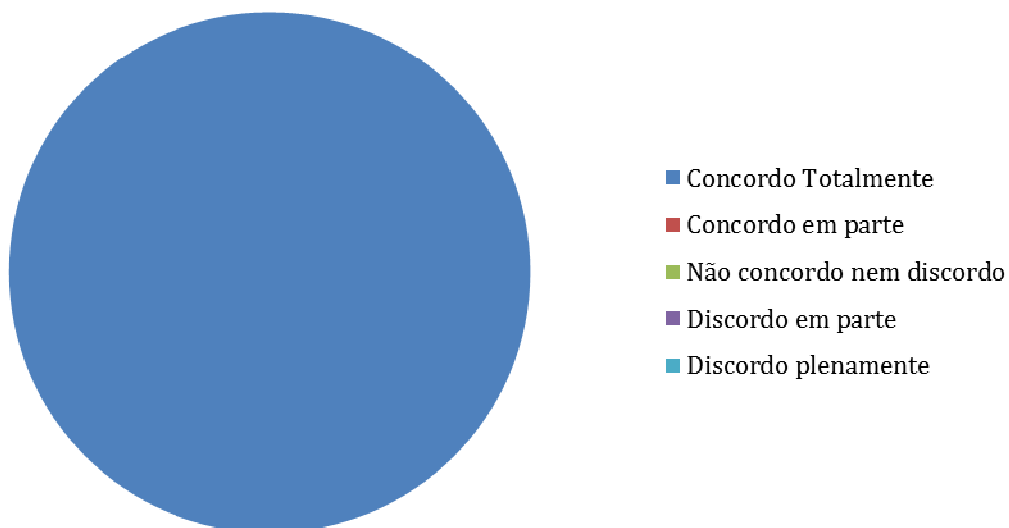
Fonte: Elaborado pela autora.

**Os gestores e professores participam de eventos externos importantes, tais como: Marcas e líderes, Congressos nacionais e internacionais, Eventos do SINEPE, do SIMPRO entre outros.**

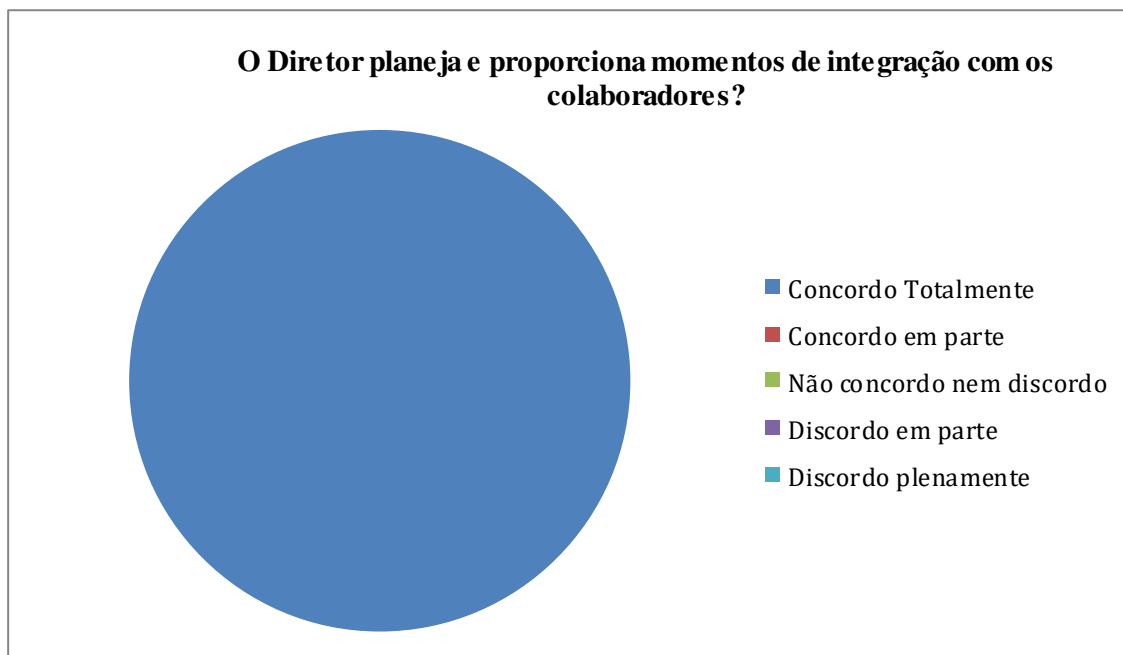


Fonte: Elaborado pela autora.

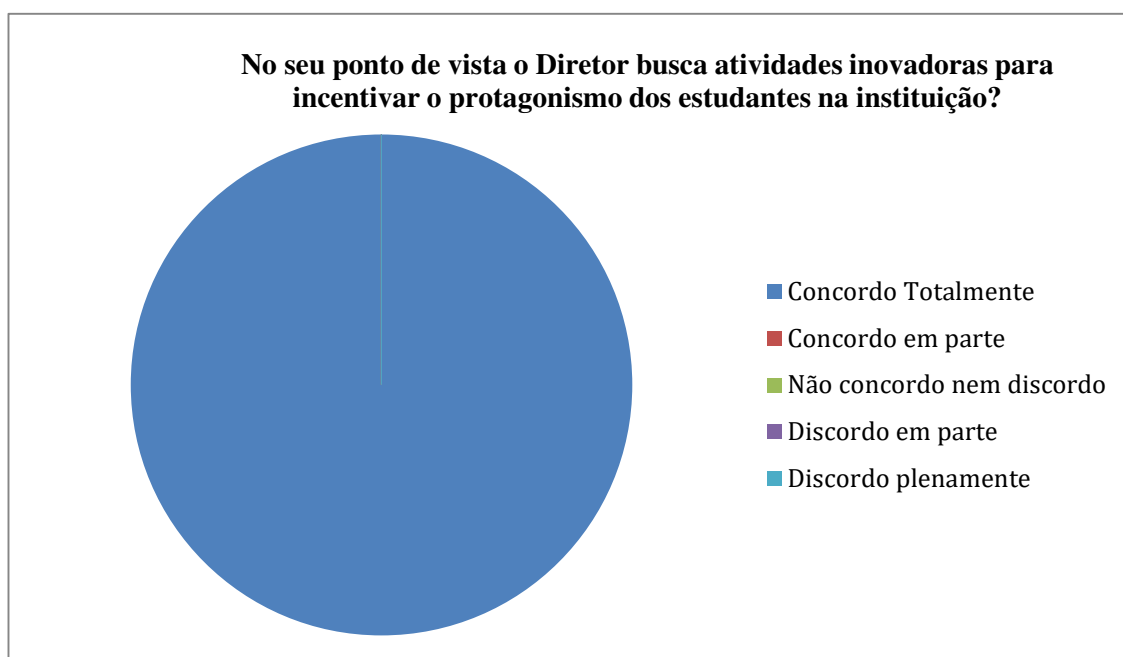
**O Diretor incentiva na instituição em que você atua a sustentabilidade através de ações ecológicas?**



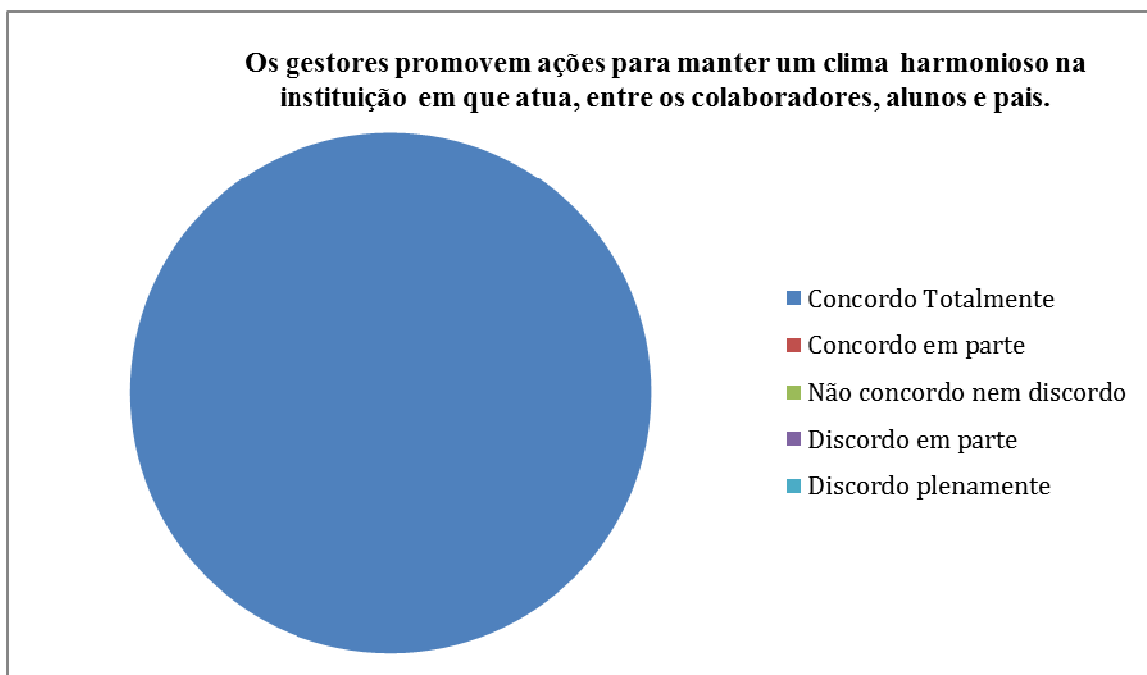
Fonte: Elaborado pela autora.



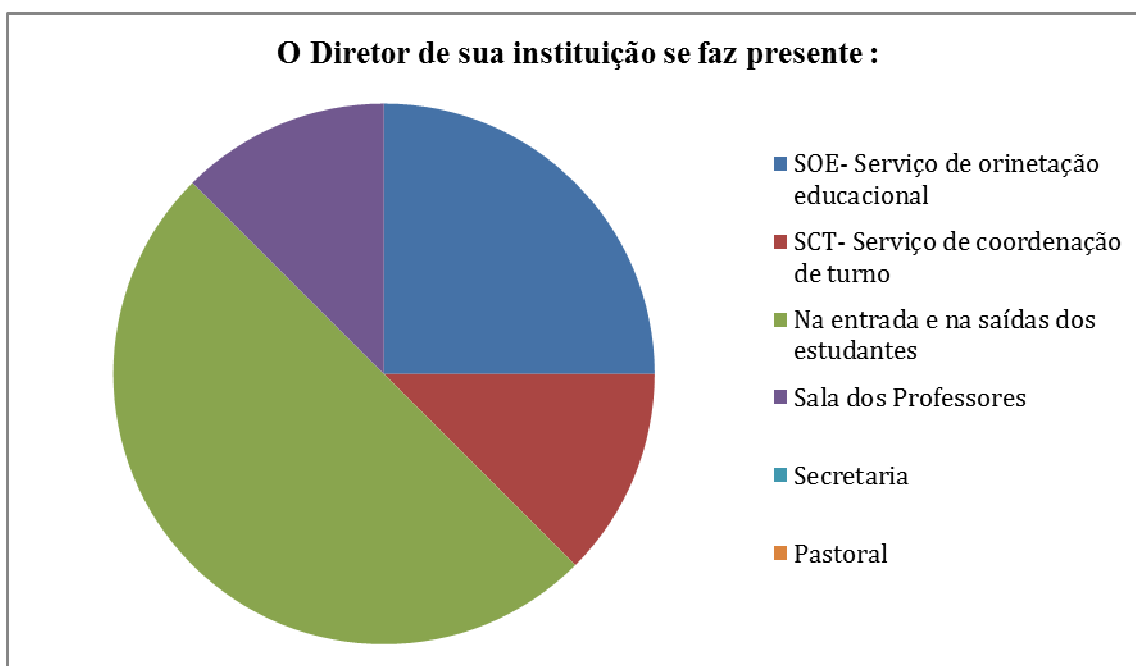
Fonte: Elaborado pela autora.



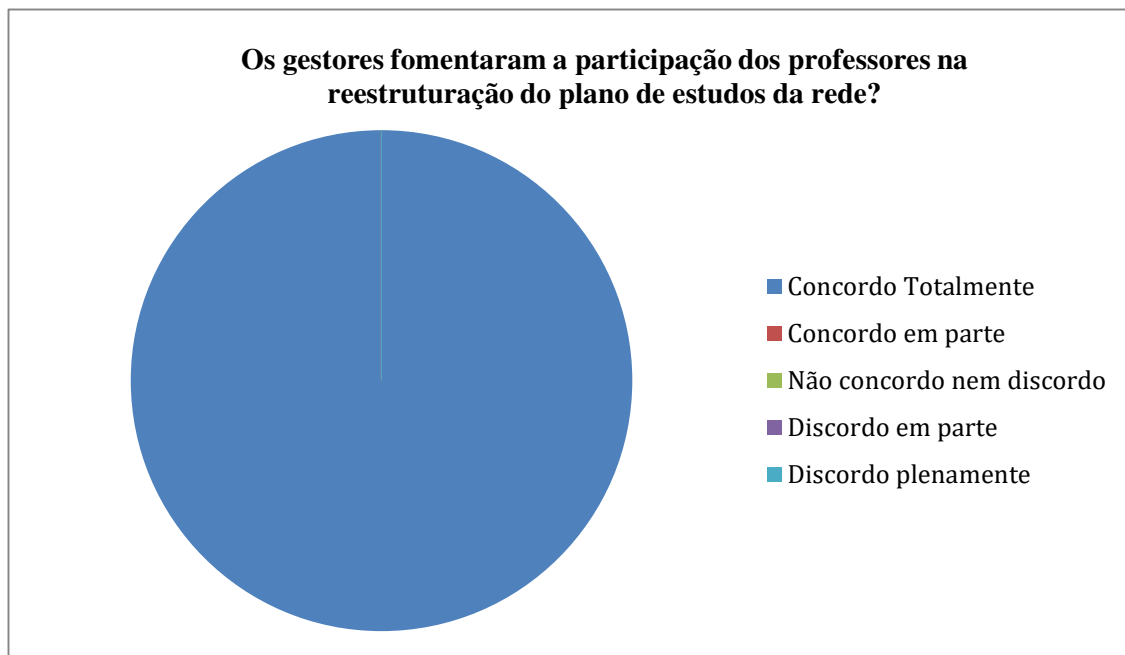
Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.