



KUNZ, Cintia Cristina.

cintjean@gmail.com

Professora da Faculdade Santo Augusto - FAISA.
Especialista em Gestão Educacional pela Universidade
Federal de Santa Maria - UFSM.
Licenciada em Educação Física pela
Universidade de Passo Fundo - UPPF.

HENZ, Celso Ilgo.

celsoufsm@yahoo.com.br

Professor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.
Doutor em Educação pela Universidade
Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.
Mestre em Educação pela Universidade
Federal de Santa Maria - UFSM.
Graduação em Filosofia pela Faculdade de
Filosofia Ciências e Letras Dom Bosco.

CHASSOT, Jean Pierre.

jeanchassot@hotmail.com

Professor da Faculdade Antonio Meneghetti - AMF;
Professor da Faculdade Santo Augusto - FAISA;
Professor da Faculdade América Lática - FAL.
Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional
do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI.
Especialista em Gestão Pública pela Universidade
Federal de Santa Maria - UFSM.
Especialista em Gestão de Organizações Pública em Saúde
pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: APRENDENDO E CONSTRUINDO CIDADANIA

RESUMO

O trabalho trata-se de um estudo a cerca da gestão democrática em escola pública com o intuito de identificar e demonstrar quais são os espaços existentes e utilizados pela comunidade para participação da gestão da escola. A gestão democrática da educação figura como norma jurídica desde a Constituição de 1988, no entanto, apesar de existir instrumentos para sua viabilização, muitas vezes a mesma não se concretiza por falta de envolvimento dos indivíduos que compõem a comunidade escolar. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo e contatou-se no decorrer da mesma que todos os espaços previstos para participação da comunidade estão presentes na escola. Conclui-se que a gestão participativa na escola pública estudada esta presente em sua proposta de gestão, pois as pessoas que fazem parte da comunidade escolar têm autonomia e liberdade de ação participando dos espaços existentes, ou seja, todas as instâncias de ação coletiva que garantam que a escola cumpra o seu papel social estão presentes no cotidiano da escola, como o caso do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), a elaboração e implantação do Projeto Político Pedagógico da escola, o Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e o Círculo de Pais e Mestres.

Palavras chaves: Gestão Social; Gestão Escolar; Participação Social; Cidadania.

PARTICIPATION IN SCHOOL MANAGEMENT: LEARNING AND BUILDING CITIZENSHIP

ABSTRACT

The work it is a study about the democratic management in public schools in order to identify and demonstrate what are the spaces and used by the community for school management participation. The democratic management of education figure as rule of law since the 1988 Constitution, however, despite the existence of instruments for their development, often the same is not realized due to lack of involvement of individuals in the school community. The research is characterized as a qualitative case study and contacted in the course of the same as all the spaces provided for community involvement are present at school. We conclude that participatory management in the studied public school is present in its proposal management, as people who are part of the school community have the autonomy and freedom of action participating in existing spaces, that is, all instances of collective action to ensure that the school fulfills its social role are present daily at school, as the case of the School Development Plan (EDP), the development and implementation of school Pedagogical Policy Project, the School Council, Class Council, Student Government and Circle of Parents and Teachers.

Keywords: Social management; School Management; Social participation; Citizenship.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade, acima de tudo, auxiliar a construir uma sociedade em que as pessoas possam pensar e agir livremente, sendo sujeitos de sua própria história, num mundo que só será melhor com pessoas melhores. Mas, como vivemos segregados por um contexto social desigual, antes de tudo, é preciso que cada um faça a sua parte, libertando-se de muitos preconceitos que imperam na nossa sociedade. Acima de tudo, devemos encontrar mecanismos para minimizar as diferenças, assim como ferramentas para que limites não sejam ultrapassados e para que a igualdade social possa prover dignidade a todos, oportunizando, dessa forma, simetrias de oportunidades a todos para fundamentar a existência humana.

As ideias de igualdade e humanidade se incorporam na base social, a qual necessita da convivência humana. É nesse aspecto que encontramos na participação e na democracia os principais meios de caracterizar uma sociedade, pois assim, ela se fundamenta num ideal humano, em que todas as pessoas serão igualmente respeitadas. Nesse contexto, a educação não pode contentar-se em reunir as pessoas, fazendo-as aderir a valores comuns forjados no passado, mas sim dar a cada um, ao longo de toda vida, a capacidade de participar ativamente da construção social, ou seja, o sistema educacional tem por objetivo, preparar cada um para este papel social. Assim, é necessário criarmos espaços em que se possa exercer o direito à informação, e principalmente, exercer o poder de cidadãos participando na gestão das políticas públicas, independente do setor em que atuam.

Especificamente na gestão da educação, cabe aos atores fazer dos objetivos de sua gestão voltar-se à solidificação da democracia, seja num espaço estrutural, como num nível mais focalizado na organização e dinâmica organizacional da escola. E para democratizar a gestão educacional, necessita-se principalmente de uma sociedade presente e que ocupe os espaços criados, participando dos processos políticos educacionais através dos mecanismos institucionais.

Essa presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educacional, mas que se mostram historicamente segregados dos métodos participativos; isto é, a participação social, que através dos pais, alunos, professores, funcionários, etc, é que solidificará a gestão escolar, isto é, a participação será percebida como um meio capaz de possibilitar maior envolvimento das pessoas na democratização da gestão escolar.

Visando criar uma noção mais aprofundada de que a educação é responsabilidade de todos, cabendo à sociedade contribuir para que se processem no mundo escolar as necessidades

as quais ambicionam, é que a gestão participativa vem como uma proposta de ferramenta de cogestão. Esta gestão representa a possibilidade de a comunidade participar mais ativamente da escola, auxiliando nas decisões relativas aos “nortes” a serem seguidos pela instituição, às diretrizes organizacionais que auxiliarão à atuação dos professores. A gestão democrática serve como uma forma das pessoas opinarem sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade, isto é, a participação na gestão das políticas escolares implica numa elevação dos padrões de ensino, proporcionando às pessoas a oportunidade de terem uma vida mais digna e inserindo-as numa sociedade em que todos tenham condições iguais e possam assim participar com mais assiduidade nos espaços proporcionados e também na luta por outros para ter mais acesso a bens culturais, intelectuais e materiais.

Considerando o importante grau de relevância que possui a participação popular no desenvolvimento de uma determinada comunidade, que se pretende enaltecer o assunto, pois ainda apresenta diversos desafios a serem enfrentados por pesquisadores e acadêmicos que atuam na área, consolidando-se assim como um espaço importante para ampliação e multiplicação das vontades do bem comum.

1. METODOLOGIA

A partir dessas observações e constatações, esta pesquisa propõe-se conhecer e descrever as práticas de participação social existentes na gestão de uma escola de ensino médio do município gaúcho de Ijuí-RS dada a importância e a necessidade de identificarmos novos saberes e impulsionarmos o desenvolvimento local. Justifica-se pela importância que a participação social possui quando aliada à gestão de políticas públicas. Para efeito de delimitação e aprofundamento desse tema, optou-se por analisar essa escola, onde foram realizadas entrevistas com representantes da direção e coordenação pedagógica da escola, professores, alunos e pais.

Primeiramente os entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa e assinaram um termo de consentimento. A seguir, foram realizadas entrevistas de acordo com o questionário semiestruturado que foi elaborado com base na necessidade de obter as informações necessárias para análise. A escolha do referido locus de estudo é em decorrência do mesmo ser um polo regional de educação, e nesse aspecto a preocupação com a condução das políticas já existentes e necessárias. O assunto em questão nos reporta para várias problematizações de estudos, pois existem várias formas de participação social. Neste caso, mais especificamente, estaremos abordando a ideia de prática participativa na qual existe uma relação de cogestão com a sociedade, ou seja, a comunidade gestará lado a lado as atividades escolares.

Esta pesquisa foi realizada em função de sua relevância no setor educacional no município em termos de estrutura e modelo e também para buscar uma maior compreensão em relação às atividades que ocorrem no âmbito da gestão escolar. Para tal, optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativo por sua relevância em responder questões particulares, com o objetivo de poder compreender como ocorre a participação e o processo de cogestão.

2. PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COGESTÃO

Algumas pessoas se recusam a exercer seu direito de participar nas tomadas de decisões, sendo vários os motivos. Muitos não exercem plenamente seu direito de participação e se limitam a assuntos particulares, dizem que não entendem “nada disso” ou que “isso” é coisa para “político”. Há ainda os que se recusam a participar movidos por sentimentos egoístas, pois gozam de situação econômica privilegiada e que viverão bem até mesmo com um governo ineficiente. Segundo Dallari (1984, p. 36), no entanto, a participação política é um dever moral de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana, isto é, a participação intensa e constante de muitos é necessária para impedir que alguns ditem uma ordem injusta e que possa vir a ser prejudicial para a maioria. A participação política não é apenas a participação eleitoral, sendo inclusive muito mais eficiente quando executada por outros meios.

O espaço escolar, dessa forma, precisa ser visto como um espaço de práticas educativas em que professores, estudantes, pais e comunidade em geral precisam caminhar juntos. A escola deve procurar uma integração que possibilite a todos a oportunidade de produzir conhecimentos. O professor é nesse processo o mediador, para que juntos possam construir e participar de uma sociedade justa e igualitária. A ação educativa, na visão de Marques (1990), constituiu-se numa prática social, porque diferente do comportamento natural, espontâneo, ela constrói-se e orienta-se por uma intenção manifestada pelo homem.

Através de uma discussão coletiva entre gestores, professores, funcionários, educandos, pais e comunidade, a qual busca a constante e permanente construção do Projeto Político Pedagógico, inicia-se o planejamento das metas, as perspectivas, as necessidades, objetivos de cada escola dentro do contexto social em que está inserido. Conforme descreve Veiga (2002, p.12): “Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos a intenção de fazer, realizar”, e completa: “O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”.

Segundo Demo (1986, p. 18), “participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão, como algo já preexistente”, ela deve ser encarada como um processo, no sentido

legítimo da palavra, infundável, ou seja, não existe participação suficiente nem acabada. E ainda, participação não é ausência, superação ou eliminação do poder, e sim uma outra forma de poder, trata-se de um processo de conquista.

Na ótica da participação, esse processo já ocorre intrinsecamente na existência humana, mas cronologicamente, vamos observar a sua lógica a partir da Constituição Federal de 1988 (CF 1988), a qual constitui e incorpora novos mecanismos no processo de tomada de decisão. Além de introduzir modificações substantivas na arquitetura e funcionamento do aparelho estatal, a CF criou novas bases para viabilizar a participação da sociedade civil no quesito das políticas públicas.

Ribeiro & Hopstein (2005), aborda que além da CF 1988 dar uma atenção especial às questões dos direitos humanos e sociais, ela estabeleceu um modelo pioneiro de mobilização institucional, criando uma estrutura político-administrativa pautada na descentralização, isto é, resultou na transferência do poder decisório para os agentes locais. Dessa forma, a sociedade civil passa a assumir um papel importantíssimo na formulação e implementação das políticas públicas e definição das prioridades, no planejamento operacional e na formulação de processos. Ao mesmo tempo, a CF 1988 criou bases para instituir um modelo de articulação democrático e participativo na área das ações governamentais, estabelecendo assim a corresponsabilidade entre a sociedade civil e o Estado na formulação, execução e controle de programas e projetos de interesse da coletividade. Assim, começou a manifestação de vários artifícios para garantir a participação da sociedade civil no âmbito das políticas públicas.

Para estes autores, as iniciativas de fortalecimento do papel da sociedade civil no processo de tomadas de decisões tem um sentido estratégico, ou seja, reconhecer que a população tem um papel fundamental e a capacidade de influenciar nas decisões das políticas públicas, assim como, alavancar novos recursos para o processo de desenvolvimento do país. Para tal, vem ao encontro do ensejo, a Lei 9.790, de 23 de março de 1999, que visa estimular o crescimento do terceiro setor e fortalecer a sociedade civil, reconhecendo o caráter público de um amplo conjunto de organizações e ainda facilitar a colaboração entre elas e o Estado.

Dessa forma, a sociedade civil começa a infiltrar-se em um campo que antes era totalmente pertencente ao Estado. Essa dinâmica instaurada no Brasil favoreceu o surgimento de inúmeras demandas sociais e conceitos. E segundo Ribeiro & Hopstein (2005), essa ótica altera a noção que tínhamos a cerca de política pública, ou seja, ela assume novos sentidos e significados pelo fato de que ela não pode mais ser pensada apenas como monopólio do Estado, mas sim como uma noção que trata da dimensão comum, isto é, que aborda questões relacionadas ao bem ou propriedade comum a todos.

Nesse sentido, Ribeiro & Hopstein (2005) concluem dizendo que o entendimento por política pública é o processo de decisão e de estabelecimento de princípios, prioridades e diretrizes que organizam programas e serviços afins. E que a noção de “política” não se refere exclusivamente a ordem estatal, mas também diz respeito ao “projeto de sociedade”, já que este que dá a direção e o sentido das ações e programas realizados. E assim, é fundamental reconhecer a importância da participação de novos atores, tanto no processo de tomada de decisão quanto na gestão das políticas públicas. Dessa forma, a sociedade civil pode ser entendida como o espaço que envolve as dinâmicas e atores que não fazem parte diretamente do Estado. Assim concebida, ela constitui-se como o espaço para pensar e articular uma efetiva democratização da sociedade.

Como já mencionamos, a carta constituinte de 1988 trouxe importantes instrumentos de participação popular e iniciativa à transparência. Assim como outras leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (lei n. 9394 de 1996) que ampliou o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

A CF 1988 possibilitou ainda uma abertura para diversas experiências e práticas de participação, pois além de ter estabelecido as eleições diretas, para presidente, governador e prefeito, estabeleceu a possibilidade e a condição de participação direta do cidadão nas decisões públicas, atendendo aos anseios da sociedade pelo exercício mais amplo da soberania popular. A partir desse contexto, percebeu-se a elaboração do Projeto Político Pedagógico, Associação de Pais e Mestres, Conselhos de Classe, Conselhos Escolar, Grêmios Estudantil, etc... Desta forma, o cidadão além de exercer o direito do voto, beneficiando-se de um direito político, o mesmo tem a oportunidade de participar dos processos de Gestão Escolar de forma direta, intensa e ativa.

Luck (2006c) diz que a expressão gestão escolar democrática intrinsecamente já aborda a questão da participação e da democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva. Libâneo (2004) afirma que a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Luck (2006a) afirma que o conceito de gestão tem caráter paradigmático, tanto horizontal quanto verticalmente, pois traz a participação como fator de fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, ou seja, por meio do compromisso mútuo da sociedade com

resultados. Esta forma de gestão tenta a superar a limitação do fracionamento e da descontextualização e passa a construir ações articuladas e resistentes; fruto de ações de trabalho em equipe.

A autora ainda pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas. A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar”, complementa Gadotti (2006, p.5).

Gadotti (2006) conclui que a democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional.

Marques (1990) ainda diz que a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. Já Carvalho (1979 apud Luck, 2006c, p. 56) diz que à medida que a consciência social vai evoluindo, o dever vai se transformando em vontade coletiva.

O documento redigido pelo Ministério da Educação (Brasil, 2005), traz que a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. E ainda:

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...). Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2005, p.15).

Este documento do Ministério da Educação (Brasil, 2005) traz também, que a escola é um espaço de contradições e diferenças. Quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, compartilhamento de poder, diálogo, respeito às diferenças, liberdade de expressão, garantimos a vivência de processos democráticos, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos, que se traduz em atos políticos, com tomada de decisão.

3. GESTÃO ESCOLAR

De acordo com Santos (2011), a expressão Gestão ganhou notoriedade no campo educacional juntamente com a mudança de paradigma no direcionamento das questões da ótica escolar, ou seja, a expressão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância que a participação consciente e esclarecida das pessoas exerce nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. A autora também afirma que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Valérien & Dias dizem que o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. Essa exigência estaria vinculada à necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica, política, na questão administrativa. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional tornam-se insuficientes, embora importantes, para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 consolidou a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino; gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade. (artigo 206).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394) regulamentou o contido na Constituição Federal, acima citada, e amplia o rumo da democratização prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acena para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania etc.

De acordo com a autora Lück (2000 apud Santos, 2011, p.17), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deixa de garantir a formação competente para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade, oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem. O indivíduo passa a ser contemplado na sua totalidade, inclusive a partir de suas interações sociais, e os educadores passam a preocupar-se mais com a responsabilidade social da gestão da educação.

Segundo Hengemuhle (2004 apud Santos, 2011, p.17), a escola deixa de ser repassadora de informações tornando-se estimuladora de inteligência, pois a criança não tem apenas no professor e no espaço escolar o único referencial informativo, mas desde cedo tem acesso a múltiplos meios de informação. Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas ideias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Segundo Kosik (1976 apud Santos, 2011, p.18), a mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a autoavaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. Consequentemente, trata-se da proposição de um novo conceito de organização educacional. Pode-se ressaltar ainda, que a gestão não se propõe a depreciar a administração, mas sim a superar suas limitações de direcionamento dicotomizado, simplificado e reduzido, e dar-lhe uma nova dimensão, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação.

Como resultado, a ótica da gestão não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional, e sim a supera, dando a esta um novo significado, mais amplo e de caráter potencialmente transformador. Daí porque muitas ações tidas estritamente como administrativas permanecem fazendo parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como: controle de recursos, de tempo etc. Finalmente, pode-se concluir que o conceito de gestão educacional abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração educacional. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Esse conceito implica, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser sempre mudada e somente à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho à medida que ajam de acordo com essa consciência (Kosik, 1976 apud Santos, 2011, p.19). O significado da práxis, subjacente nesse pensamento, constitui a importância de administrar a instituição a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. Isso porque "o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si" (Kosik, 1976, p. 18 apud Santos, 2011, p.19).

Essa tomada de consciência de que a gestão supera a administração resulta do movimento social, associado à democratização das organizações e demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

Segundo Santos (2011), a literatura sobre a gestão participativa data deste a década de 1960 com o reconhecimento de que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa. Já no final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo, com ênfase especial para os ingleses e americanos, começaram a prestar maior atenção ao potencial impacto da gestão participativa na eficácia das escolas, como organizações. Os mesmos constataram que não é possível para o diretor solucionar pessoalmente todos os problemas e questões relativas à sua escola. A abordagem participativa enfatiza que para a organização ter sucesso é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus subordinados. Os diretores baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder e a responsabilidade são delegados para os representantes da comunidade escolar.

Muitos dos estudos sobre eficácia escolar nos países desenvolvidos, segundo a mesma autora, particularmente nos Estados Unidos, identificaram algumas características positivamente associadas às escolas eficazes, dentre elas a importância da liderança, da cultura e das estruturas organizacionais. Na literatura sobre a participação do trabalhador na administração, Greenberg (citado por SILVA, 1986) identificou quatro teorias, dentre as quais se destacam dois dos modelos calcados na psicologia: a teoria administrativa ou modelo cognitivo e a teoria das relações humanas ou modelo afetivo. A teoria administrativa ou modelo cognitivo sugere que a participação produz um aumento na produtividade ao disponibilizar, para a tomada de decisões estratégicas, informações mais qualificadas provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes. Já a teoria das relações humanas ou modelo afetivo, em contrapartida, estabelece que ganhos de produtividade seja o resultado da melhoria da satisfação do trabalhador e da sua motivação. Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento do empregado, que, conseqüentemente, reduz sua resistência às mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do trabalhador por meio da satisfação de expectativas mais elevadas.

Uma crescente quantidade de informações e pesquisas empíricas indica uma correlação significativa entre a administração participativa, a satisfação do empregado e a produtividade organizacional (FONSECA, 1995, apud Santos, 2011, p. 21). E uma recente análise dessas mudanças revisou um amplo espaço de campos, como também de laboratórios e estudos sobre administração participativa. Seguindo a sua detalhada análise de dados, o autor concluiu que a “participação provoca um efeito tanto na satisfação como na produtividade” (CHIAVENATO, 1994, p.35 apud Santos, 2011, p. 21). Essas descobertas estão fundamentadas no campo da psicologia social. Os especialistas nessa área explicam esses resultados por meio de duas perspectivas diferentes, porém, complementares: o modelo cognitivo e o modelo afetivo.

Na prática, esses dois modelos atuam como co-determinantes de um processo inseparável. Energizar os professores e os outros integrantes da comunidade escolar para que abordem assuntos educacionais e organizacionais relevantes traz à tona potencialidades de cada um, até então desconhecidas. Disponibilizar constantemente informações sobre a organização, tais como orçamentos ou atas de algumas reuniões podem promover a compreensão e o comprometimento com os objetivos mais amplos da organização, por parte daqueles em níveis hierárquicos inferiores (UNICEF, 1994 apud Santos, 2011, p.21).

Ao sentirem-se parte integrante e responsável pelo bom resultado da sua organização de trabalho os empregados sentirão uma maior abertura para aceitar riscos, inovar e agir corajosamente ao invés de reprimirem suas ideias e sugestões. Normalmente, quando se percebe um alto grau de profissionalismo em uma escola, três eventos importantes são observados. Em

princípio, a existência de mais iniciativa e inovação. Em segundo lugar, uma maior troca de informações e ideias geralmente acontece quando existe um ambiente favorável ao alto nível de troca informal de conhecimentos, de treinamento e apoio entre colegas. Os integrantes de uma equipe aprendem entre eles as habilidades profissionais por meio do compartilhamento de informações e do trabalho conjunto. Em terceiro lugar, passa a existir uma maior responsabilidade. Um bom clima organizacional e profissional estimula um código comum de padrões entre os professores, que reflete em normas de qualidade informalmente impostas (Santos, 2011).

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico. Para Delors (2001 apud Santos, 2011, p.22), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Entretanto, essa consciência da gestão participativa não ocorre de forma natural entre todos os grupos da comunidade escolar; ao contrário, é necessário que seja instigada, estimulada, vivenciada e apreendida por todos. Dessa forma, cada um poderá colaborar com o desenvolvimento da escola como um todo, pois se sentirão parte essencial e fundamental da escola. Essa forma de participação da comunidade reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui-se em mecanismo político de superação da centralidade de poder instituído nas escolas (Santos, 2011).

Com base nessa concepção organizativa a autora diz que a escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão que fundamentalmente valoriza a dimensão participativa. Alguns exemplos de concepções que priorizam a participação estão centrados na cogestão, na administração colegiada, na democracia participante e na autogestão. A autogestão, por sua vez, pressupõe que todos os cidadãos se tornem administradores diretos de suas organizações, empresas ou instituições. Seus membros formam um grupo que se autogoverna. “Numa organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta” afirma FONSECA (1994, p. 88 apud Santos, 2011, p. 22). Isso significa um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria.

Porém, segundo Santos (2011), a utilização devida das competências e diferentes ideias apresentadas, apesar da expansão das novas tecnologias e do fato de estarmos no século XXI, ainda é uma grande utopia. Na administração eminentemente participativa existe um aspecto

determinante crucial: o gerenciamento das pessoas e o desenvolvimento gerencial da instituição.

A gestão escolar democrática torna-se cada vez mais responsável pela imagem da educação pública à medida que supera a fama de ineficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista. Para tanto, a escola pública precisa avançar em termos de proposta pedagógica, sabendo o que quer e que caminhos seguir para alcançar seus objetivos, sendo, para tanto, imprescindível que o diretor de escola, juntamente com o corpo docente e a comunidade, tenham bem claro a escola que se quer e para quem se quer (Santos, 2011).

A ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, ou seja, a educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade. A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia a dia da escola.

4. INSTRUMENTOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR

A gestão participativa passa pela democratização e natureza social da escola, não se limitando apenas aos processos transparentes e democráticos concernentes à função administrativa. Liga-se, porém, a um processo mais amplo de extensão da cidadania social, isto é, a cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está relacionado à sua função social. Nessa perspectiva a administração democrática tem funções exógena e endógena. A primeira está ligada à função social da escola, que é a de democratizar o conhecimento produzido e socializado por ela. A segunda refere-se à forma de organização interna da escola, ou seja, a forma como é administrada (Santos, 2011).

Já Modolo (2007) diz que a escola é uma instituição na medida em que a concebemos como a organização das relações sociais entre os indivíduos dos diferentes segmentos. Analisar a escola como instituição é apreender o sentido global de suas estruturas e de seu conjunto de normas, valores e relações, numa dinâmica singular e viva. Por isso, a importância do Projeto Político Pedagógico como organizador da diversidade, construção da autonomia escolar, impulsionando atitudes democráticas e comunicativas. Neste sentido, a estrutura organizacional da escola condiciona tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelecem com a comunidade.

Carvalho (2008) diz que a efetivação da gestão democrática passa, condicionalmente, pela participação dos colegiados, associações e agremiações, constituídos por docentes, discentes, funcionários, pais, alunos e comunidade. Abranches (2003, p. 54 apud Carvalho, 2008, p. 27) salienta:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (Abranches, 2003, p. 54).

Essa prática de gestão vem sendo bastante discutida, especialmente porque, a partir da década de 1980, com a inclusão do Inciso IV, do Art. 206 da Constituição Federal, que estabeleceu a “gestão democrática do Ensino Público na forma da Lei.” A LBD, ou Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96, reforça esse princípio no seu Art. 14, Inciso II, no qual faz menção à participação da comunidade em conselhos escolares e equivalentes.

São várias as instâncias de ação colegiada que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, como por exemplo: implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); elaboração e implantação do Projeto Político Pedagógico da escola; criação do Conselho ou Colegiado Escolar, Conselho de Classe e de organizações associativas da Escola como conselho de representantes, Grêmios Estudantil e Círculo de Pais e Mestres. Santos (2011) salienta que a existência desses grupos não implica necessariamente na participação ativa dos mesmos, portanto é importante que o gestor fique atento a esse aspecto, solicitando a participação, realizando reuniões com cada segmento para os deixarem cientes do que está ocorrendo na escola, solicitando sugestões e a colaboração para alcançar a qualidade do ensino.

CONCLUSÃO

Através do estudo realizado, a partir dos objetivos propostos, formulados de acordo com o problema levantado - conhecer e descrever as práticas de participação social existentes na gestão de uma escola pública de ensino médio do município de Ijuí-RS, visando a construção de uma aprendizagem de qualidade, através da participação de todos - pode-se constatar que escola, família e comunidade devem andar juntas para que aconteça uma verdadeira interação e exercício de democracia e, conseqüentemente, uma educação significativa e formadora do aluno.

A gestão escolar democrática participativa é o elemento de democratização da escola, e por conseguinte, da sociedade, uma vez que procura articular as relações sociais com o contexto escolar. Este modelo de gestão precisa ser construída dia a dia pelas figuras dos professores, alunos, pais e funcionários que possuem como desafio perceber que a igualdade de oportunidade para a democracia significa igualdade de oportunidades reais para todos, pois ainda são muito precárias quaisquer previsões sobre o futuro da participação social nos processos de gestão. Mesmo assim, entende-se a necessidade do contínuo esforço na construção de uma sociedade que

reconheça seu direito a ter direitos, investindo assim na qualificação do processo participativo para obter ações propositivas e capacidade de participar eficazmente nos espaços existentes. Para tal, devemos fortalecer e ampliar as possibilidades da participação social na gestão, potencializando as ações oriundas da comunidade.

No desenvolvimento deste trabalho, pode-se perceber que a gestão da escola estudada valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso. E ainda, que a gestão não se dá fragmentada e isolada na unidade escolar e sim no compartilhamento de ideias, no sentido crescente e nas ações coletivas, pois a responsabilidade de condução da escola não está centrada na figura do diretor e sim numa referência aos diferentes atores, num processo de cogestão com toda a comunidade escolar.

Os objetivos foram alcançados, pois no decorrer da pesquisa verificou-se que todos os espaços previstos para participação da comunidade existem na escola, ou seja, ficou claro que todas as instâncias de ação coletiva que garantam que a escola cumpra o seu papel social estão presentes em seu cotidiano, como o caso do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); a elaboração e implantação do Projeto Político Pedagógico da escola; o Conselho Escolar; Conselho de Classe; Grêmios Estudantil; e o Círculo de Pais e Mestres.

Conclui-se, portanto, que apesar de um entrevistado considerar que algumas decisões são tomadas arbitrariamente, os demais entrevistados mostraram-se convencidos da existência destes espaços para a participação social afirmando existir uma proposta de uma gestão democrática na escola, uma vez que as pessoas que fazem parte da comunidade escolar têm autonomia e liberdade de ação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília/DF. v. 5, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de, et al. **Gestão Escolar**. Secretaria de Estado do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é Participação Política**. Coleção Primeiros Passos, n. 2. São Paulo: Abril Cultural/Editora Brasiliense, 1984.

DEMO, Pedro. **Participação é Conquista**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1986.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev/jun.2000.

LUCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. v. 1 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006a. Série: Cadernos de Gestão.

LUCK, H. **A gestão participativa na Escola**. v. 3 - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006c. Série: Cadernos de Gestão.

MARQUES, Mario Osório. **Pedagogia: a ciência do educador**. Ijuí/RS: Unijuí, 1990.

MODOLO, Camila Pilastrri. **A Gestão Escolar Democrática Participativa e Ação Docente**. Bauru: 2007.

RIBEIRO, Antonio Parente; HOPSTEIN, Graciela; FREIRE, Liane. **Mecanismos de Participação da Sociedade Civil no Planejamento e Gestão de Políticas Públicas em Desenvolvimento – a experiência do Projeto ELU (Educação para Limpeza Urbana)**. São Luiz/MA: II Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2005.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A Gestão Democrática da Escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor**. Salvador, 2011.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. 15 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

VELERIEN, Jean; DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.