

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE JURUENA - AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO
ESCOLAR**

8,5

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Seila Gomes dos Santos

Orientador: Ilso Fernandes do Carmo

VILHENA/2008

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE JURUENA - AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO
ESCOLAR**

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Seila Gomes dos Santos

Orientador: Ilso Fernandes do Carmo

“Trabalho apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialização em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar”.

**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE JURUENA - AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO
ESCOLAR**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

PROF. ILSO FERNANDES DO CARMO

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e familiares, em especial
ao meu marido pelo incentivo e apoio.

AGRADECIMENTO

À Deus por ter me dado forças para realizar um grande um sonho. Aos professores pela paciência, sabedoria e disposição em ensinar.

“Aprenda a fazer a conexão entre educação e valores humanos e a compreender o que significa ser um humano num ambiente brutalmente competitivo”.

PETER KOESTENBAUM

RESUMO

Esta pesquisa teve seu desenvolvimento através de pesquisa bibliográfica e traz como tema Gestão Democrática: as várias formas de participação. Os métodos utilizados para o desenvolvimento desta, têm por objetivo analisar quais são as formas de participação dentro da gestão democrática e qual a importância da participação de todos os envolvidos na gestão democrática da escola.

Tendo em vista que a participação é uma forma regular e significativa de envolvimento de professores e demais funcionários no seu processo decisório, realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I - CONTEXTO HISTÓRICO	09
1.1 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
1.2 AUTONOMIA DA ESCOLA	11
1.3 ESTRUTURA DEMOCRÁTICA NO ÂMBIENTE ESCOLAR.....	14
1.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO	15
CAPÍTULO II – SENTIDO E FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	17
2.1 SIGNIFICADOS DA PARTICIPAÇÃO	18
2.2 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	20
2.3 PARTICIPAÇÃO COMO PRESENÇA.....	21
2.4 PARTICIPAÇÃO COMO EXPRESSÃO	22
2.5 PARTICIPAÇÃO COMO REPRESENTAÇÃO	24
2.6 PARTICIPAÇÃO COMO TOMADA DE DECISÃO.....	25
2.7 PARTICIPAÇÃO COMO ENGAJAMENTO	26
CAPÍTULO III –VALORES, OBJETIVOS, PRINCIPIOS E DA PARTICIPAÇÃO	27
3.1 VALORES ORIENTADOS	27
3.2. GESTÃO ESCOLAR IMPLICA A CRIAÇÃO DE AMBIENTE PARTICIPATIVO	28
3.3 A INTEGRAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUÇÃO

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova organização e direção de instituições, tendo em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a transformação de atuação de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva democrática. Esta se constitui em condição para a melhoria de funcionamento do sistema de ensino e suas instituições escolares, de modo que sejam efetivas na promoção da educação de seus alunos.

A escola, como um sistema social, se compõe de um conjunto de funções, todas elas interligadas. Dessa forma as decisões tomadas em determinada área afeta as demais. Assim, nem sempre se age de maneira a somar esforços de acordo com um ponto de vista e objetivos comuns. Com uma atuação integrada pode se promover o desenvolvimento da escola como um todo e não apenas resolução de problemas imediatos.

No primeiro capítulo deste trabalho conceituaremos a gestão democrática em nossas escolas. O segundo capítulo refere-se às formas de participação da gestão democrática. O terceiro capítulo descreve a criação de um ambiente participativo e a integração do corpo técnico administrativo.

CAPITULO I

CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Este movimento concentra-se, segundo Heloísa Lück, (2001), em três vertentes básicas da gestão escolar:

- Participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola;
- Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório;
- Repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir estas mudanças estruturais de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico comprometido com a promoção de educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa.

Estas reformas abrangeram um movimento para democratizar a gestão escolar e aprimorar a qualidade educacional, traduzindo estratégias diversas.

O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais e do diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, tem obtido níveis variados de

sucesso. Alguns estados combinam, para designação de diretores escolares, o processo eleitoral com outros critérios profissionais, tais como desempenho alcançado em uma escola e referências sobre o desempenho passado como diretor.

A democracia, modelada sobre o mercado e sobre a desigualdade sócio-econômico, é uma farsa bem sucedida, visto que os mecanismos por ela acionados destinam-se apenas a conservar a impossibilidade efetiva da democracia. Se na tradição do pensamento democrático, democracia significa: a) igualdade, b) soberania popular, c) preenchimento das exigências constitucionais, d) reconhecimento da maioria e dos direitos da minoria, e) liberdade; torna-se óbvia a fragilidade democrática no capitalismo.

1.1 CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Gestão Democrática é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base à participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A gestão democrática, segundo Heloísa Lück, (2001), é entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de professores e demais funcionários, especialistas, pais, alunos e diretores de uma organização no seu processo decisório. Em organizações democraticamente administrativas inclusive escolas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

O entendimento do conceito de gestão, segundo Heloísa Lück,(2001), já pressupõe, em si a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por vontade coletiva.

Sob a designação de participação, experiências são promovidas, muitas das quais algumas vezes com resultados mais negativos do que positivos, do ponto de vista de considerar a legitimidade do envolvimento das pessoas na determinação de ações e sua efetivação. Isto porque, em nome da construção de uma sociedade democrática ou da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações, promove-se a realizações de atividades que possibilitem e até condicionem a sua participação. No entanto, existe a possibilidade de se praticar a gestão escolar pura e simplesmente como uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos externos, mas mantendo-se a antiga ótica de controle sobre pessoas e processos. Esta é a razão de se analisar a questão da participação em destaque. Mesmo porque já se tem notícias de práticas de “gestão” participativa pelas quais os participantes do contexto organizacional são apenas convidados a simplesmente praticar a participação elementar de verbalização e discussão em grupo sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe afetam.

1.2 AUTONOMIA DA ESCOLA

O conceito de autonomia da escola, segundo Heloísa Lück, (2006), está relacionado a tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas

concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, autogestão, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, sistema de cooperativas, multidisciplinaridade são alguns dos conceitos relacionados a essa mudança. Entende-se como fundamental, nesse conjunto de concepções, a mobilização de massa crítica devidamente capacitada, para se promover à transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que os sistemas de ensino e a escola atendam às novas necessidades de formação social a que cabe à escola responder.

A sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, para que as mudanças ocorram no momento certo e da forma mais efetiva.

A descentralização, segundo Heloísa Lück, (2001), tem sido um tema recorrente na área da administração pública. Já existiram várias ondas de programa projetos de descentralização que varreram o globo. Gestão escolar, autonomia escolar, processo decisório escolar são todos termos utilizados para descrever a abordagem participativa para a gestão descentralizadora do sistema de ensino. A gestão escolar tem várias facetas interligadas; realocação do planejamento, da solução de problemas e do processo decisório; alguma alocação de recursos de alguns elementos de estrutura organizacional/educacional dentro da escola. A ênfase na gestão escolar democrática, visando construir a autonomia da escola, assumida pelos sistemas educacionais brasileiros.

Com relação a realocação das atividades de planejamento, acreditamos que tenha havido uma ênfase crescente na comunidade escolar (diretores, pais, professores e demais funcionários) para desenvolver um plano para a escola, voltado para a identificação da sua missão central, dos objetivos educacionais específicos, das atividades prioritárias relacionadas com seu plano de desenvolvimento educacional de longo prazo. Semelhante à solução de problemas locais, com relação a uma variedade de questões assumidas por ou delegadas às escolas, existem programas para estudantes com baixo desempenho, assim como programas para alunos de risco dentro da população escolar e esforços no sentido de desenvolver estratégias para resolver a escassez de recursos e gerar a melhoria dos objetivos educacionais e sociais da escola.

A delegação da alocação de recursos tem também funcionado em ritmo e escopo variado. As escolas têm vivenciado um controle crescente sobre os fundos especiais, programas de categorias e fundos discricionários levantados pela própria comunidade. Há tendência para aumentar a autonomia da escola, com relação à seleção e à promoção de professores e diretores escolares.

A delegação da alocação de recursos tem também funcionado em ritmo e escopo variado. As escolas têm vivenciado um controle crescente sobre os fundos especiais, programas de categorias e fundos discricionários levantados pela própria comunidade. Há tendência para aumentar a autonomia da escola, com relação à seleção e à promoção de professores e diretores escolares.

As escolas públicas não conseguiram, por outro lado obter grande controle sobre salários e os benefícios dos seus funcionários, que permaneceram ou centralizados, ou são resultados de negociações entre sindicatos e administração central.

No domínio das inovações educacionais, que envolve mudanças nos currículos, na avaliação dos alunos, no planejamento interdisciplinar e no ensino inovador, existe um grande espaço para as experimentações. Porém, com relação ao desenho organizacional, tem existido pouca flexibilidade para que a escola se reestruture internamente. Por exemplo, no primeiro segmento das escolas de ensino fundamental mantém-se o conceito de se ter um único professor por turma. Com relação à carga horária diária e calendário escolar, no entanto, temos observado maior flexibilidade. Adicionalmente, maior quantidade de escolas e de sistemas de ensino para pagar os custos adicionais resultantes da participação regular do professor e de outros funcionários.

Criar as condições para a existência de troca de informações profissionais entre professores é uma característica permanente das escolas, e aumentar a integração dos professores faz parte dos esforços realizados para mudar o clima organizacional vigente nas escolas.

A autonomia somente existe na proporção em que ela acontece nas relações sociais e por este caminho ela é construída. Tanto no plano individual, como no plano coletivo ou institucional.

A liberdade de ambos somente existe quando ambos são livres ao mesmo tempo, senão não há sentido para a liberdade, nem para a autonomia.

1.3 ESTRUTURA DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR:

As estruturas democráticas no âmbito escolar segundo Heloísa Lück (2005) são:

- Compreensão de que a educação é um direito de todos;
- É preciso que a escola estatal seja compreendida como serviço público, no sentido de que a educação é uma ação de interesse público e neste sentido “a lei e o funcionário público são, respectivamente, o meio e o agente daquele interesse público”.
- Dispor de informações suficientes para que ao tomar parte de conselhos e similares pais, professores, funcionários e gestores possam construir posições por meio do debate racional.
- Realizar o controle social sobre a coisa pública.

A escola no Brasil, por questões mesmo culturais, é vista como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. Diretores professores e funcionários ainda monopolizam os foros de participação, em nome da competência pedagógica. Os professores agem com se fossem donos de seus cargos, de seus alunos e de suas classes e o diretor age como se fosse o guardião dessa concepção, evitando interferências dos servidores e de pais de alunos. O diretor escolar tem grande poder para dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos.

Temos visto quatro formas de provimento de cargo de diretor escolar: por indicação que é aquele de livre nomeação por autoridade do Estado (este mecanismo não pode ser compreendido como democratizador e nem propiciador de modernização administrativa; por *concurso*, através de concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados; por *eleição*, quando a ocupação do cargo se faz através de escolha pelo voto, pela comunidade escolar; e

seleção e eleição que é um processo misto em que são escolhidos através de eleição candidatos previamente selecionados em provas escritas.

Contudo, qualquer que seja o processo de escolha do diretor, este ainda permanece sendo uma figura central no esquema de poder que envolve o funcionamento da escola, para que isso seja superado necessário se faz à criação de um órgão colegiado com a participação de toda a comunidade escolar, entendendo aqui como comunidade escolar alunos, pais de alunos ou responsáveis pelos alunos, professores e demais funcionários da instituição. Esse mecanismo pode ajudar a promover o despojamento da dominação de uma só pessoa, superando a como lógica de funcionamento da direção escolar e favorecendo a descentralização, e a autonomia da unidade de ensino. E é através do Projeto Político Pedagógico, elaborado pela comunidade escolar, que vai aflorar a identidade da escola.

1.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO

A Constituição brasileira de 1988 incorpora a Gestão Democrática como princípio do ensino público na forma da lei, que veio institucionalizar práticas que já vinham ocorrendo em vários sistemas de ensino. A gestão democrática do ensino foi reivindicação de entidades educacionais em defesa da democratização da educação, indo além da escola para todos. Não basta uma escola para todos, essa escola tem que ser democrática de fato, com uma administração participativa. Conquistou-se uma gestão democrática na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino, o que amplia o ordenamento constitucional, e ficou determinado que as normas de gestão democrática atendam a peculiaridades locais e os princípios de participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola pelos conselhos escolares, formados pela comunidade escolar.

Art.205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para a o trabalho.

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
(EC nº 19/98)

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade.

CAPÍTULO II

SENTIDO E FORMAS DA PARTICIPAÇÃO

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico sentido de autoridade, a qual, por sua vez, é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções participativas competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação.

A participação de todos, nos diferentes níveis de decisões e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização. No entanto, é importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo interapoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes, da superação de suas dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social.

Cabe lembrar que toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa

interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que têm, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetências são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções.

Por conseguinte, a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e instituições que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

2.1 SIGNIFICADOS DA PARTICIPAÇÃO

Nas expressões de entendimento sobre participação a ocorrência de diversos significados, com abrangência e alcance variados, indo desde a simples presença física em um contexto até o assumir responsabilidade por eventos, ações, situações e resultados. Em vista disso, é coerente o reconhecimento de que, mesmo na vigência da administração científica, preconiza-se a prática da participação, isto é, que em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja o seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seja seguindo-a, seja analisando-a, revisando-a ou criticando-a seja sustentado-a ou determinando seus destinos mediante o exercício de ações específicas.

Na escola, a participação tem sido equivocada em várias circunstâncias, das quais destacamos algumas, apenas para exemplificar certas práticas levadas a efeito sob essa denominação.

Uma das circunstâncias escolares mais comuns sobre as quais se demanda a participação de professores diz respeito à realização de atividades extracurriculares, como, por exemplo, festas juninas, promoções de campanhas, atividades de campo ou transversalidade do currículo, ou outras atividades desse gênero: “Na minha escola, todos os anos temos um espaço garantido de participação: é a realização de festas juninas, uma tradição. Todo mundo se dedica, a festa é de todos, a gente se sente unido”, afirmou uma professora, ao ser

questionada sobre as oportunidades de participação em sua escola, não se referindo a qualquer outra atividade regular em seu estabelecimento de ensino. Outra circunstância constitui-se na tomada de decisões a respeito de problemas apontados pela direção da escola, cujas soluções alternativas são sugeridas pela própria direção, servindo a assembléia para referendar tais decisões.

Assim se pronunciou uma professora a respeito: “em nossa escola, os momentos de participação são resolver problemas que a diretora ou a secretaria de educação desejam resolver. Em geral sabem o que querem, mas fazem reunião para convencer a gente ou para identificar resistência. Mais ouvimos que falamos, e no fim, todo mundo tem a impressão de que a decisão foi coletiva”. Essa forma inadequada de participação é, aliás, notória em assembléias de professores quando são convocados por líderes de classes para tirar noções de greve que já foram decididas em um fórum externo à assembléia, em vista do que qualquer manifestação em contrário é repudiada de plano ou manipulada pelos dirigentes da assembléia. Neste caso, trata-se, portanto, de participação passiva.

É importante ressaltar que essas circunstâncias deixam de caracterizar a participação efetiva dos professores, uma vez que os mesmos sentem-se usados, no primeiro caso como simples mão-de-obra e, o no segundo caso, como avalistas de decisões prévias e exteriores ao grupo. Por outro lado, essa prática, embora pareça oferecer, do ponto de vista de quem a conduz, alguns resultados positivos, do ponto de vista socioeducacional, a médio prazo, produz resultados altamente negativos que deterioram a cultura organizacional da escola por várias razões: Segundo Heloísa Lück (2006): a) por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica; b) por promover o descrédito nas ações de direção e nas pessoas que detêm autoridade; c) por gerar desconfiança, insegurança e, ainda, d) por destruir as sementes e motivações de participação efetiva que existem nas pessoas que, ao sentirem usadas, passam a negar esse processo e até mesmo sua legitimidade, conforme exemplificado no depoimento de uma professora; eu já não agüento mais reuniões: são sempre os mesmos que falam; é uma pura perda de tempo, pois tudo continua como sempre, nada muda.

A participação efetiva na escola pressupõe que professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise,

determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejadas são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

Em sala de aula, de acordo com um entendimento limitado de participação, professores indicam sua importância em relação aos alunos, propondo até mesmo a avaliação por participação notoriamente conhecida como simples e eventual manifestação verbal indicativa de estarem acompanhando e prestando atenção na aula. Nesse caso cria-se uma cultura de teatro de participação no qual entram em cena apenas alunos que imaginam saber o que os professores desejam ouvir, uma vez que julgam não poderem dizer mais que, ou diferente do fora perguntado. Em trabalhos em grupo, observa-se até mesmo a distorção do sentido de grupo, uma vez que é comum, em vez de utilizar os grupos para promover a aprendizagem coletiva pela socialização, a partir da discussão e do debate de idéias, realizar-se a divisão de atividades e tarefas, para diminuir o encargo e facilitar o trabalho de todos.

Portanto, a observação, a análise e a compreensão dos processos e das formas de participação constituem-se em condição para que se possa aprimorar esse processo na escola. Como um processo social, apresenta vários desdobramentos demandando de todos os participantes, e, sobretudo de seus líderes, habilidades específicas e atitudes especiais.

2.2 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

A participação tem sido exercida sob inúmeras formas como manifestação de vontades individualista, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos.

Em decorrência dessa variação, o sentido efetivo da participação se expressa pela peculiaridade da prática exercida e seus resultados. Assim é que se

pode observar, em diferentes contextos, a prática diferenciada da participação por sua abrangência e seu poder de influência. Dessa maneira, a partir do estudo de formas de participação, segundo Heloísa Lück (2006), são identificadas: a) a participação como presença, b) a participação como expressão verbal e discussão, c) a participação como representação política, d) a participação como tomada de decisão, e e) a participação como engajamento. Observa-se que essas categorias apresentam diferentes intensidades de envolvimento e compromisso, que vão do compromisso apenas formal e distanciado ao envolvimento pleno e engajado.

2.3 PARTICIPAÇÃO COMO PRESENÇA

O entendimento da participação como presença, segundo Heloísa Lück, (2006), é participante que pertence a um grupo, independente de sua atuação nele, como por exemplo, quem é membro de uma escola, de um grupo de professores, de associações de pais e mestres etc. Nesse caso, afiliação, associação e estar em um ambiente constituem situações concebidas como participantes de uma turma de alunos aqueles que sem mesmo terem ou exercerem voz ativa sobre o que faz e o que acontece com e no grupo como um todo e no desenvolvimento das aulas, estão fisicamente presentes em suas atividades.

Essa participação pode, muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria. Outras vezes, porém, como mera concessão. Essas circunstâncias são expressas em casos como, por exemplo, de alunos que vão para a escola por obrigação, por determinação de seus pais, sem entenderem o sentido dessa necessidade em sua vida e que, durante o processo educacional, não têm seus interesses próprios e motivação despertados para o mesmo; no caso de professores e funcionários que encaram seu trabalho meramente como emprego do qual escapariam caso tivessem outra alternativa; de pais em Associação de Pais e Mestres ou Conselhos Escolares de existência apenas formal, nos quais atuam limitando-se a solicitações da direção da escola, de forma reativa.

Devido à atuação passiva e de inércia adotada, as pessoas fazem parte. Vale lembrar, no entanto, que mesmo sem essa consciência e sem essa intenção, produzem seus efeitos no contexto de que fazem parte e que resultam

comumente como negativos, contribuindo para inércia, o comodismo e a passividade do grupo, por meio de ação não orientada para a superação de limitações e dificuldades ou enfrentamento de desafios. Identifica-se que a simples presença de uma pessoa em um ambiente, com expressões não –verbais de apatia e indiferença com a dimensão sociocultural de sua realidade, exerce impacto negativo no mesmo.

Evidencia-se, pois a significação inadequada e falsa de participação, nesse entendimento, que considera a presença física, o estar presente, como o bastante para que a pessoa seja considerada participante. Deixa-se de considerar que o termo em si pressupõe, além de fazer parte de a ação efetiva de contribuição para o desenvolvimento da organização ou unidade social.

Verifica-se nas escolas, no entanto, um certo ressentimento em relação ao comportamento passivo, embora ele seja muito disseminado e freqüente, conforme depoimentos de uma professora; nas nossas reuniões, que são muitas, a grande maioria fica calada. São sempre as mesmas pessoas que falam, e a maioria só fica olhando, até mesmo como indiferença. Não estão nem aí. No fim a gente toma decisão, mas não acontece nada, porque as pessoas não se envolveram. Muitas vezes até dizem; quem deu a idéia que faça.

2.4 PARTICIPAÇÃO COMO EXPRESSÃO

Segundo Heloísa Lück, (2006), é muito freqüente interpretar o envolvimento de pessoas na discussão de idéias, como um indicador de sua participação em relação à questão em causa.

A oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre idéias e pontos de vista – enfim, o uso da liberdade de expressão – é considerada como grande evidência de participação. Porém, a atenta observação do que acontece no contexto educacional pode demonstrar um espírito totalmente diverso. Isso porque não é incomum perceber, escolas em que as decisões tomadas por sua direção têm no espaço de reuniões de professores o objetivo de referendar decisões tomadas, constituindo-se, desde modo, em processo de falsa democracia e participação, conforme indicado por uma professora: participar dessas reuniões é pura perda de tempo. A gente sabe que é só falação, que é pura enganação. A decisão já está tomada, é fácil perceber

isso pelo jeito que a reunião é conduzida. No fim a gente está se enganando. Trata-se, no entanto, de uma situação aceita e avalizada por omissões e expressões subliminares e até mesmo explícita de reforço.

A respeito de reuniões promovidas na escola, seja com professores, com pais ou com alunos, com o objetivo de discutir situações, verifica-se com freqüência que a reunião é considerada boa quando o nível de falação é elevado, e os participantes ficam até satisfeitos pela oportunidade que têm de se fazerem ouvir, conforme julgam estar ocorrendo. Sei que não adianta nada, mas pelo menos a gente tem oportunidade de conversar todos juntos, de saber o que nossos colegas pensam, e até de saber quem são aqueles que ficam na deles. Deveria haver mais reuniões e nós deveríamos aprender a usar melhor esse espaço.

A participação com essas características é, portanto, muitas vezes limitada. É fácil observar que ela não passa, com muita freqüência, de simples verbalização de opiniões, de apresentação de idéias, de descrição de experiências pessoais e de fatos observados, se promover o avanço num processo compartilhado de entendimento sobre as questões discutidas e de tomada de decisão para o enfrentamento de desafios e superação de limitações, que corresponda também ao compartilhamento de poder e de responsabilidade por sua realização. Nem mesmo ocorre em melhor entendimento sobre as opiniões em torno das questões debatidas quando não acontece o esforço pela interação das idéias e opiniões, de maneira a se compreender de forma mais aprofundada e alargada as questões em debate. Verifica-se também que as discussões se encerram nelas mesmas quando não há o esforço de sistematização dos diferentes aspectos tratados, das conclusões principais alcançadas e das decisões tomadas.

É possível observar, em tais reuniões, que se manifestam situações de tensão e conflito sem que, no entanto, se dê atenção a elas, o que seria necessário para compreendê-las e resolvê-las, de modo que não interfiram nas ações que devem ser adotadas posteriormente.

A efetiva intenção participativa, para além do discurso, do conhecimento de como as pessoas pensam e da oportunidade de se fazerem ouvir, pressupõe a interação de pontos de vista, de idéias e de concepções. Isto é, só se torna efetiva essa discussão quando associada a um esforço de diálogo efetivo que permite a compreensão abrangente da realidade e das pessoas em sua construção.

2.5 PARTICIPAÇÃO COMO REPRESENTAÇÃO

A representação é considerada, segundo Heloísa Lück, (2006), como uma forma significativa de participação: nossas idéias, 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. Essa concepção é necessária em grupos sociais grandes que não permitem a participação de organizações formais em que o caráter representativo é garantido pelo voto. Nas escolas, essas organizações são os conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, constituídos por representantes escolhidos mediante o voto.

Essa forma de participação é, portanto, tipicamente praticada nas sociedades e organizações democráticas. Ela pode, no entanto, ser expressa como um arremedo de participação e como uma falsa democracia. Isso porque, considerado o sentido clássico de democracia como o governo do povo, pelo povo e para o povo, participar não significa delegar a alguém poderes para agir em seu, desresponsabilizando-se pelo apoio e acompanhamento ao seu trabalho. Ela implica trabalhar com a pessoa na consecução das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados.

Uma situação revela os problemas do entendimento distorcido da participação limitada ao voto, conforme relatado por uma professora: um grupo de professores reuniu-se para discutir a organização de sua escola, seus problemas e perspectivas para a sua superação. A partir dessa discussão, decidiram que iriam influenciar na eleição da nova direção da escola. Concluíram que uma delas deveria candidatar-se, o que veio a ocorrer. Todo o grupo empenhou-se em realizar a divulgação da proposta de gestão que construíram em conjunto. Finalmente, a diretora foi eleita, com a maioria dos votos. Iniciada sua gestão, pretendeu colocar em prática a proposta definida, mas passou a sofrer resistências até mesmo de colegas mais próximos. Sugere-se, a partir da situação relata, terem os professores julgado que bastaria eleger a diretora e que, ao fazê-lo, delegaram totalmente a ela a responsabilidade de realização das propostas definidas, deixando-a sozinha na realização de seu trabalho.

Atitude semelhante tem orientando as formas de escolha de dirigentes de escolas em vários sistemas educacionais onde os diretores são eleitos. Por meio

dela, professores e funcionários da escola, alunos e pais de alunos recebam o direito de manifestar sua opinião sobre quem melhor teria condições de promover a gestão escolar, elegendo-o(a) pelo voto, porém sem adotar a correspondente responsabilidade do dever de sustentação do trabalho desejado e necessário. É válido, portanto, destacar que a eleição de diretores é praticada por vários sistemas de ensino.

2.6 PARTICIPAÇÃO COMO TOMADA DE DECISÃO

Participar, segundo Heloísa Lück, (2006), implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.

Observar-se que aumentam, dentro da escola, os momentos em que se tomam, em conjunto, decisões a respeito do encaminhamento de questões eventuais ou do seu dia-a-dia. Registra-se a ocorrência de reuniões para discutir, por exemplo, como será organizado um determinado evento e quem assumirá quais responsabilidades a respeito do mesmo, em substituição à antiga prática de alguém definir as questões e atribuir responsabilidades, segundo o seu julgamento.

Essa prática tem sido, no entanto, muito mais associada à preocupação com a solução de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola e sobre os quais os demais membros da comunidade escolar deixam de ser envolvidos na análise de seu significado e desdobramentos. Não se discute, muitas vezes, por exemplo, qual o papel de todos e de cada um na vida da escola, qual o significado pedagógico e social das soluções apontadas na decisão; que outros encaminhamentos poderiam ser adotados de sem tais questionamentos, e o compromisso com o sugerir que a tomada de decisão fica circunscrita e limitada apenas a questões operacionais, ao que fazer, e não ao significado das questões em si, condição fundamental para que as pessoas envolvidas se apropriem das idéias orientadoras das ações e, ao realizarem-na, o façam a partir da compreensão a respeito do que as ações representariam e quais as implicações quanto ao seu impacto sobre os processos sociais e educacionais da escola. Tal situação demandaria atitudes abertura de flexibilidade, fundamentais à gestão democrática.

2.7 PARTICIPAÇÃO COMO ENGAJAMENTO

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer idéias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre encaminhamentos de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas. Participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação visando tanto, é muito mais que adesão, é empreendedorismo comprometido.

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham do dever de agir para implementá-las.

Em vista dessas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

CAPÍTULO III

VALORES, OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E DA PARTICIPAÇÃO

Tendo em vista a interação e a dinâmica social e interpessoal que envolve, a participação se manifesta como um processo fluido, dinâmico e não linear, nem sempre lógico, correspondente à democratização da tomada de decisões e da respectiva atuação comprometida de profissionais e pessoas em geral na dinamização da organização escolar. Esse processo de participação social orienta-se por valores, princípios e objetivos, ao mesmo tempo em que os traduzem, e se expressam, em um contexto social, apresentando diferentes dimensões interativas.

A clareza dos objetivos, a orientação por princípios e a compreensão de suas implicações quanto à ação, tornam a participação mais efetiva e competente.

3.1 VALORES ORIENTADOS

A ação participativa, segundo Heloísa Lück, (2006), como prática social segundo o espírito de equipe, depende de que seja realizada mediante a orientação por certos valores substanciais, como ética, solidariedade, equidade e compromisso, dentre vários outros co-relacionamento, sem os quais a participação no contexto da educação perde seu caráter social e pedagógico.

A ética é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos elevados valores necessários ao

desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se faz traduzir nas ações de cada um. De acordo com esse respeito, a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados.

A solidariedade é manifestada mediante o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que como seres humanos nos desenvolvemos em condições de troca e reciprocidade, para cuja efetivação são necessárias redes abertas de apoio recíproco.

A equidade é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações diferenciadas necessitam de atenção e condições especiais, a fim de que possam colocar-se em paridade com seus semelhantes no processo e desenvolvimento. Vale dizer que os benefícios da atenção são distribuídos de forma diferentes, de modo a possibilitar, aos que apresentam maior dificuldade de participação, as condições mais favoráveis para superar essa dificuldade.

O compromisso se traduz na ação do envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com os seus objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. Pressupõe o entendimento pleno dessas questões e o empenho para sua realização, traduzido em maior e melhor aprendizagem pelos alunos, assim como sua formação sólida e segura.

A ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamento e características pessoais.

3.2 GESTÃO ESCOLAR IMPLICA A CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE PARTICIPATIVO

Sabemos que dada a tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro que reforça, a participação, em seu sentido dinâmico de inter-apoio e integração, visando construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas. O mais comum é a queixa de diretores escolares, de que têm que fazer

tudo sozinho, que não encontram apoio para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula e muitas vezes, nem mesmo assumem responsabilidades por fazer bem seu trabalho de sala de aula. Quanto aos pais, a sua participação é na maioria das vezes, apenas desejada para tratar de questões periféricas da vida escolar como, por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola.

Tais diretores sentem-se, por certo, sozinhos em seu trabalho e é possível supor que os professores, por sua vez, sentido-se parte de um outro grupo, percebem a situação da mesma forma, isto é como isolados.

Essa situação, no entanto, não será mudada por simples vontade de dirigentes ou por exortações dos mesmos para que os professores participem. É comum dirigentes indicarem que os professores reclamam de não poderem participar da determinação do currículo escolar, mas que quando lhes é dado espaço para isso, não querem colaborar, omitem sua contribuição. Pode-se porém, afirmar que se essa situação existe, é porque a compreensão do significado de participação não está claro nem mesmo para o dirigente. É fundamental que este examine seu entendimento sobre a questão e que alargue seus horizontes sobre a mesma.

É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto. É importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejam participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não querem aceitar, rapidamente, porque após manifestarem esse interesse, demonstram, por meio de comportamentos evasivos, resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada.

Esse processo de resistência se explica pela desestabilização da ordem vigente e de nichos de poder, provocados pela mudança da prática social e que motivam reações de desacomodação geral.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se

entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Para tanto, devem os mesmos criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva, segundo Heloísa Lück (2001), a partir de algumas ações especiais.

- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
- Promover um clima de confiança.
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas.
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Com um processo de integração dos pais na tomadas de decisões na escola e especialmente na avaliação de suas atividades pode ser benefício em duplo sentido: em primeiro lugar, porque os pais se colocam como interlocutores importantes diante dos trabalhadores da escola, especialmente dos professores, que passam a ter diante de si, mais concretamente, aqueles a quem devem prestar conta da qualidade de seus serviços; em segundo lugar, porque, assim os pais podem inteirar-se mais efetivamente dos problemas da escola, tendo mais condições para poder reivindicar do estado providências e soluções e, dessa forma, exercer plenamente o direito de controle democrático do estado, exigência fundamental de democracia social.

À simples observação do processo educativo, tal como se verifica atualmente entre nós, nota-se o seu fracionamento. O mesmo parecer construir-se de uma justaposição de atividades, experiências, unidades, conteúdos, disciplinas, matérias, áreas de estudo que se unem, mas não se somam e não se integram. Nele, cada área, cada disciplina, cada professor, cada especialista em educação assume uma parte do todo e passa a atuar preocupando-se essencialmente com a mesma, despreocupando-se das demais.

A falta de integração do processo educativo tem uma multiplicidade de aspectos e ângulos. Ela é tanto interna quanto externa, tanto de concepção quanto de ação. Todos os aspectos relacionados à integração ou falta dela atuam em

cadeia de maneira que, havendo dificuldades em um determinado ângulo do processo educativo, naturalmente a mesma promoverá repercussões em outros. Serão considerados, a seguir, alguns aspectos importantes com relação à integração do processo educativo. A sua integração ocorre, segundo Heloísa Lück (2005), na medida em que:

- A organização curricular corresponda às necessidades dos educandos face ao contexto ecológico, econômico, demográfico, social e cultural em que vivem e às suas condições e perspectivas psicoemocionais.

O processo educativo estará articulado à realidade, na medida em que as proposições curriculares forem de acordo com a realidade da comunidade em que se insere e à qual servem. Na medida em que as prioridades e os objetivos forem instituídos dos com base em modelos preestabelecidos, ou suposições, registra-se o seu índice de desarticulação.

- Cada um e todos os setores ou funções da escola tenham a perspectiva global do processo educativo a ser desenvolvidos, conheçam e propugnem por ideais e princípios comuns, uma vez que a unidade de ação do sistema é estabelecida e garantida por fundamentos e princípios comuns que norteiam a atuação específica de cada setor.

- Os fundamentos, ideais e princípios comuns, claramente entendidos e aceitos por todos, estabelecem o fio integrador de ações específicas e garantem a sua articulação e interligação.

Algumas concepções básicas que devem fundamentar o processo educativo. As mesmas não só possibilitam a integração entre setores e funções como também garantem a própria integração interna de cada atividade. O aluno deve ser visto como o fim precípua da educação; para ele existe a escola e, portanto, para a promoção do seu desenvolvimento devem convergir, segundo Heloísa Lück (2005), direta ou indiretamente, todas as ações:

- O aluno é um ser em desenvolvimento, desenvolvimento esse que se processa e é facilitado em etapas. Essas etapas são integradas intimamente, de tal forma que um determinado nível de desenvolvimento pretendido depende de níveis anteriores e, por sua vez, facilitarão desenvolvimentos posteriores. Portanto,

qualquer ação educativa que pretenda ser mais que esforço isolado necessita ter uma visão global do desenvolvimento pretendido com relação ao educando.

- O desempenho e o desenvolvimento dependem e estão relacionados aos aspectos cognitivos, afetivos e psicomotor, interdependentes e interinfluentes em todas e quaisquer circunstâncias. Cognição, afetividade e psicomotricidade estão presentes em toda situação de desempenho e desenvolvimento. Portanto, a promoção de desenvolvimento não será integral, será desarticulada, na medida em que deixar de considerar qualquer um desses aspectos. Cada atividade, experiência ou programação curricular deverá considerar cada um, e todos os três aspectos, a fim de promover uma educação integrada.
- Todos os setores da escola tenham a perspectiva da posição de cada um no processo educativo, compreendam os seus papéis e suas inter-relações. A compreensão de como cada um pode servir para a realização dos propósitos comuns, de suas inter-relações, é imprescindível a fim de se evitar conflitos, paralelismo e duplicações.

A criação formal de papéis pela qual os vários setores ou pessoas comunicam suas funções. Este é um esquema convencional e pouco eficiente dada a sua característica de monólogo e de tendência a reforçar o ponto de vista próprio e não o comum. A realização de reuniões de trabalho, em que são trocadas idéias, analisadas expectativas e depois definidos os papéis e funções são mais eficientes.

A função do gestor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos decorrentes especialmente das relações de poder, mas solucionando os problemas desse cotidiano objetivando sempre o melhor para o desenvolvimento da função pedagógica da escola.

O gestor escolar ocupa posição importante na estrutura do ensino público, uma vez que responde pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e, também com a rede que compõe o sistema de ensino. Além disso, e acima de tudo, deve garantir o bom funcionamento da escola, visando o melhor atendimento pedagógico aos alunos.

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser

da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador.

Cabe ao gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal.

Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu papel e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica. Do ponto de vista administrativo, compete-lhe, segundo Heloísa Lück (2005), a:

- Organização e articulação de todas as unidades da escola;
- Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;
- Articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico, é de sua alçada, por exemplo, a:

- Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;

- Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel. Assim é que se promove em escolas de tamanho médio e grande a subdivisão das funções inerentes à posição do diretor e a possibilidade de o mesmo delegar a execução de várias delas a outras pessoas, notadamente ao supervisor escolar.

Qualquer papel social é determinado por uma série de fatores interferentes, uns de maior impacto que outros, dependendo das circunstâncias. Esses fatores interferentes são, por exemplo, a avaliação das necessidades e características da escola, a quantidade e formação dos seus recursos humanos, a expectativa mantida por pessoas que participam do mesmo sistema social, a própria concepção do papel, pelo seu ocupante. Sabe-se que, tendo em vista que todos os demais fatores interferentes são filtrados pela percepção do ocupante da posição à sua importância, esta tem um papel significativo na determinação de papéis enquanto desempenho, paralelamente às expectativas dos co-participantes, que é carregada dia a dia no relacionamento interpessoal mantido.

Os papéis são analisados ao nível de generalização. Sua tradução em desempenho ocorre na medida em que os ocupantes das posições percebam o seu papel da mesma forma, e as pessoas ocupando papéis circunstantes mantêm expectativas correspondentes nas ações necessárias à mudança desejada.

Esse processo de resistência se explica pela desestabilização da ordem vigente e de nichos de poder, provocados pela mudança da prática social e que motivam reações de desacomodação geral.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

O poder pode (e deve) ser socializado, isto é, as relações humanas podem ser controladas por todos os envolvidos nelas mesmas, de sorte que todos sejam co-responsáveis pela direção que essas relações irão tomar, ou seja, que

todos se assumem com autoridade parte das responsabilidades sobre os destinos das suas próprias relações.

O fato de alguém ser investido de autoridade, ou seja, probabilidade de ter cumprido determinadas ordens, não significa que essas ordens representem a sua vontade.

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

É importante que as pessoas participem da discussão, em igualdade de condições, sem ter receio de expor posições contrárias. A manipulação de reuniões, na condução de decisões que privilegiam grupos ou mesmo interesses pessoais, pode gerar situações em que o autoritarismo surge, com máscaras de gestão democrática.

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Esta abordagem também amplia a fonte de habilidades e experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas. Segundo Heloísa Lück (2001):

- Para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Para garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Para aumentar o profissionalismo dos professores.
- Para combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores.
- Para motivar o apoio comunitário às escolas.

- Para desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

3.3 A INTEGRAÇÃO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O corpo técnico-administrativo que estabelece a integração na escola e promove o estabelecimento da unidade da ação educativa, em torno de objetivos comuns, embora o faça através de meios específicos diferentes.

A ação do corpo técnico-administrativo deve ser não só integrada, mas também integradora. Para tanto, deve pautar-se por atitudes, direções e objetivos comuns, o que estabelecerá a coerência interna necessária para se garantir a unidade preconizada.

O objetivo comum do corpo técnico-administrativo é a criação de condições favoráveis ao máximo desenvolvimento das potencialidades da comunidade escolar, promovida num ambiente de cooperação, reciprocidade, em que todos os participantes do processo educativo atuam com companheiros que têm muito a contribuir com suas percepções, experiências, conhecimentos e habilidades na análise e decisão sobre as problemáticas do dia-a-dia do processo educativo. Mediante a análise e decisão conjunta dessas problemáticas promover-se-ia o desenvolvimento de potencialidades desejado.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas.

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais, com objetivos de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação dos alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante estudos realizados observou-se à importância de se compreender melhor os processos participativos e as condições para que eles sejam mais efetivos, superando-se de um lado, a omissão e de outro, a participação pela participação, caracterizada pela atuação sem sentido comum e orientação por resultados educacionais.

A participação é condição para a construção de instituições, ambientes e práticas educacionais autônomas, cidadãos e responsáveis, uma condição fundamental para a formação do ser humano.

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

BIBLIOGRAFIA

LÜCK, Heloisa [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Heloisa Lück - 5. ed. - Rio de Janeiro: DP&-A, 2001.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** 23. ed. Petrópolis : Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino.** Curitiba: Champannat, 1996.

LIBÂNIO, José Carlos, **Organização e gestão da escola: teoria e prática .** Goiânia: Alternativa, 2004.

MARQUES , Juracy C., **Administração participativa.** Porto Alegre: Sagra, 1987.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. (et al). **Gestão, financiamento e direito á educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo; Xamã, 2001. (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).