



TEXTO 1: A DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Heloísa Luck

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonasma de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa, (Luck, Freitas, Girling, Keith, 2002).

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo.



O sentido 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 seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme.

Conforme indicado por Marques (1987 : 69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. No entanto, a participação deve ser estendida como processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, pois é caracterizado pelo inter-apoio na convivência do cotidiano da escola, na busca, pelos seus agentes, da superação das dificuldades e limitações e do bom cumprimento da sua finalidade social.

Cabe lembrar que toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em falta de consciência do poder de participação que tem; disso decorrem resultados negativos para a organização e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar. Falhas, omissões, descuidos, incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo.

Por conseguinte a participação em sentido pleno é caracterizado por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito e equipe.

Variações de significado e alcance da participação

Registram-se várias formas de participação, com significado, abrangência e alcance variados: da simples presença física em um contexto, até o assumir responsabilidade por eventos, ações e situações. Assim, é coerente o reconhecimento de que, mesmo na vigência



da administração científica, preconiza-se a prática da participação: em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seguindo-a, sustentando-a, analisando-a, revisando-a, criticando-a.

De fato, o processo de participação tem sido evocado na escola em várias circunstâncias, das quais serão ressaltadas algumas, apenas para exemplificar a limitação das práticas levadas a efeito sob essa denominação, em seu alcance e sentido.

Uma das circunstâncias escolares mais comuns sobre as quais exige participação de professores, diz respeito a realização de festividades, como, por exemplo, festas juninas, , promoções de campanhas para arrecadar fundos ou outras atividades do gênero. Ou outra circunstância é a da realização de reuniões para a tomada de decisões a respeito de problemas apontados pela direção da escola (muitas vezes indicados por autoridades do sistema de ensino, e cujas soluções alternativas são sugeridas pela própria direção, servindo a assembléia para referendar, por meio de manipulações essas decisões). Essa forma inadequada de participação é, aliás, notória em assembléias de professores - não sendo privilégio de dirigentes de sistemas e de escolas - , quando são convocados por líderes de classe para “tirar” moções de greve já decididas em fórum externo à assembléia com qualquer manifestação contrária sendo repudiada de plano pelos dirigentes da assembléia.

É importante ressaltar que essas circunstâncias deixam de caracterizar a participação efetiva dos professores, uma vez que eles se sentem usados - e se deixam usar -, no primeiro caso como simples mão de obra, e no segundo como sujeitos manipuladores por concordar em realizar o que, de antemão, já foram determinado por um grupo restrito. Essa prática embora pareça oferecer alguns resultados positivos, do ponto de vista de quem conduz, a médio prazo, produz resultados altamente negativos, que deterioram a cultura organizacional da escola, por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica; promover o descrédito nas ações de direção e nas pessoas que detêm autoridade; gerar desconfiança, insegurança e destruir as sementes e motivações de participação efetiva das pessoas que, ao se sentirem usadas, passam a negar o processo e sua legitimidade.

A participação efetiva pressupõe que os professores, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem um caminho para superar as dificuldades



que julgarem mais carentes de atenção. Portanto os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica.

De acordo com um entendimento limitado de participação, em sala de aula, professores indicam a importância da participação dos alunos, propondo até mesmo a “avaliação por participação”, conhecida como simples e eventual manifestação verbal indicativa de estarem acompanhando e prestando atenção na aula. Nesse caso, cria-se uma cultura de faz-de-conta, do qual participam apenas os alunos que julgam saber o que os professores desejam ouvir, uma vez que julgam poderem dizer apenas isso. Em trabalhos em grupo observa-se até mesmo a distorção do sentido de grupo – é comum, em vez dos grupos servirem para promover a aprendizagem coletiva, a partir da troca e reciprocidade de idéias, realizar a divisão de trabalho e tarefas.

Valores orientadores da ação participativa

A ação participativa depende de que sua prática seja realizada a partir do respeito a certos valores substanciais, como ética, solidariedade, equidade e compromisso.

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 valor, a ação participativa é orientada pelo cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais como valor.

A **solidariedade** é manifestada pelo reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que os seres humanos se desenvolvem em condições de troca e reciprocidade, em vista do que são necessárias redes abertas de apoio recíproco.

A **equidade** é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, para igualar-se a seus semelhantes no processo de desenvolvimento. Vale dizer que os benefícios da atenção são distribuídos de forma diferente, de modo a possibilitar aos que apresentam maior dificuldade de participação condições favoráveis para superar essa dificuldade.

O **compromisso** se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. Pressupõe



o entendimento pleno dessas questões e o empenho pela sua realização, traduzida em melhor aprendizagem pelos alunos.

Portanto, 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 posicionamentos.



TEXTO 2:

POSTURAS E ATITUDES DE GESTÃO RESPONSÁVEIS PELOS BONS RESULTADOS DA ESCOLA

- Comprometimento e divisão de responsabilidades, facilitando a participação dos envolvidos.
- Reconhecimento dos esforços, avanços e iniciativas dos envolvidos, para estimular, motivar e tornar as pessoas mais eficazes e felizes.
- Realização de parcerias para atender as necessidades da escola, sendo que a grande parceria é com os professores e funcionários.
- Exposição e transparências das metas pessoais de todos.
- Tranquilidade e discernimento para lidar com conflitos e adversidades.
- Superação do ego e da vaidade, mantendo a autoridade necessária, lembrando na gestão coletiva o que predomina são as ações conjuntas.
- Garantia de que os procedimentos têm como referência a legislação vigente e os documentos que norteiam as ações da escola, bem como as decisões tomadas em reuniões de professores, funcionários e pais
- Criação de cultura de participação comunitária, incitando as pessoas a se pronunciarem, colaborando para eliminar o medo da manifestação.
- Acompanhamento e auxílio na organização das regras e acordos e atenção para o seu cumprimento.
- Constância e persistência em relação aos resultados.
- Intervenção em situações que afetam a rotina, os relacionamentos ou que tragam prejuízo para a escola.