

**Gestión participativa en el ambiente escolar:
La búsqueda de un ambiente más democrático**

**Gestão participativa no ambiente escolar:
A busca por um ambiente mais democrático**

Gestión participativa mbo'ehaokuérape: oñembohapejávo
jeikove oñondive democracia rekópe

Participatory management in the school environment:
The search for a more democratic environment

**Luciele Socorro Simôa, Antonia Rosilete Simôa
e Francisco Orlando R. De Araújo**

Universidad Tecnológica Intercontinental

Nota de los autores

Facultad de Posgrado

ls.simoa@bol.com.br

Resumen

Este artículo aborda cuestiones sobre la Gestión Participativa en el ambiente escolar, tema tan discutido actualmente en el ámbito educativo. Es un artículo teórico basado en la revisión bibliográfica de fuentes. La investigación surgió de la necesidad de comprender la dinámica de la gestión dentro de la escuela, siendo la gestión participativa, un tema de actual interés que se origina de las necesidades y cambios ocurridos en el contexto escolar. La verdadera democracia instituida en una gestión y organización escolar, puede ser considerada como un fuerte instrumento de modernización en el proceso educativo ya que supone la participación de la comunidad escolar en general, y trae beneficios para el conocimiento del alumno, valorizando su vivencia y experiencias. Además ofrece una mejor comprensión de los contenidos formales, mejorando así el proceso de enseñanza aprendizaje. La gestión escolar tiene el propósito de mejorar la organización y funcionamiento de la escuela, teniendo como gran desafío atender a las exigencias para ofrecer una educación de calidad. Por tratarse de un asunto de gran relevancia se buscó un

estudio más profundo sobre el tema. Así, el estudio puede convertirse en una importante fuente de investigación para todos los involucrados en este proceso. La autonomía implantada en una escuela lleva consecuentemente a una mejor calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje además de desarrollar la conciencia crítica del educando y de los demás involucrados en la acción educativa, haciéndola verdaderamente democrática y de todos. La complejidad de la educación es un desafío, en el cual se hace imperativa la participación y la responsabilidad de todos.

Palabras clave: Escuela, Democracia, Gestión participativa

Resumo

Este artigo aborda questões sobre a Gestão Participativa no ambiente escolar, tema tão discutido atualmente no âmbito educacional. Tendo como fonte de pesquisa, estudos literários, caracterizando-se como uma revisão bibliográfica, sendo por tanto um artigo teórico. A investigação surgiu da necessidade de compreender a dinâmica da gestão dentro da escola, pois, hoje muito se discute sobre gestão participativa, tema advindo das necessidades de mudanças ocorridas no contexto escolar. A verdadeira democracia instituída em uma gestão e organização escolar pode ser considerada um forte instrumento de modernização no processo educacional desde que haja participação da comunidade escolar em geral, trazendo assim benefícios para o conhecimento do aluno, valorizando sua vivência e experiências, além de uma melhor compreensão dos conteúdos formais, melhorando assim o processo ensino aprendizagem. A gestão escolar tem o intuito de melhorar a organização e funcionamento da escola, tendo como grande desafio atender as exigências para oferecer educação de qualidade. Por se tratar de um assunto de grande relevância buscou-se um estudo mais aprofundado a respeito do tema. Assim, o estudo pode tornar-se uma importante fonte de pesquisa para todos os envolvidos nesse processo. A autonomia implantada em uma escola leva conseqüentemente a uma melhor qualidade no processo ensino aprendizagem além de desenvolver a consciência crítica do educando e dos demais envolvidos na ação educacional, tornando-a verdadeiramente democrática e de todos. A complexidade da educação é um desafio sendo imperativa a participação e responsabilidade de todos.

Palavras chave: Escola, Democracia, Gestão participativa.

Ñemombykypyre

Ko haipýpe oñehakã'í'io Gestión Participativa mbo'ehoaha rehe, mba'e oñeñe'êteha ko'ágã rupi mbo'ehaópe. Ko haipýpe oñemyasãi maranduhai, ha ojepyaha haña ojepovyvy arandukakuéra. Ko jeporekapy heñóikuri ojehecha

rehe tekotevēha oñeikũmby porã mba'éichapa oñemboguata mbo'ehao; gestión participativa rehe katu ko'ãgã rupi oñeñe'ëtemi, jápoke tekotevē heta mba'e pyahu oikovahína mbo'ehaoha rehe. Democracia oñeñetete ojeporúva mbo'ehao ñemoguata ha ñembohekópe niko ikatukuaaite tembiporu ndekakuaáva oñembopyahu hağua ñehekomob'e, ome'ë rehe juruja opavave oñehendu, oikuaakávo hemiandu ha omoĩvo ijati'y mbo'ehao jeguerogatápe, ha ogueru mba'eporã temimbo'ekuéra oñembokatupyry porãvévo, omomba'évévo ha'e ohasáva ha hekoasa. Umíva ári avei oporoipytyvõ oñeikũmbyporãvévo oñembo'éva, ha péicha rupi oporoipytyvõ oñembo'e ha ojekuaapy porãvévo mbo'ehaoha rehe. Gestión escolar rupive niko oñemboguataporãseve mbo'ehao, jahechápa noñeñangarekoporãvéi hesekuéra ojeropojopái potávo tekombó'e añetete. Tuichaite mba'e rehe ko mba'e oñeñe'ëha niko ojehechákuuri opáichavo oñembopykuporã hekópe. Tamora'e ko tembiapokue toipytyvõ opa tapicha oipytyvõva mbo'ehao jeguatápe. Ñembojeheguikuaa oñemboguatáva mbo'ehaoha rehe oipytyvõ ikatu hağuaícha oñembo'e ha ojekuaapyhyporãve; upéva ári ohesape'a ha ombohesapyso temimombó'ekuéra ha opa tapicha oipytyvõva mbo'ehao rembiapópe, ha péicha avei kóva oguetave democracia rape rehe ha oĩve maymavépe ñuarã. Tuichaiterei ojepyso rehe tekombó'e niko tekotevēterei maymave omoĩ ijati'y hesehápe.

Mba'e mba'e rehepa oñeñe'ë: Mbo'ehao, Democracia, Gestión participativa

Abstract

This article deals with questions about Participatory Management in the school environment, currently a much discussed topic in the educational context. With literary studies as a research source, it characterizes itself as a bibliographical revision and, therefore it is a theoretical article. The research emerged from the need to understand the dynamics of management inside the school, because today participatory management is discussed a lot about, a theme coming from the need for changes to occur in the school context. The true democracy instituted in a school management and the organization can be considered strong instruments of modernization in the educational process, as long as there is a participation of the school community in general, thus bringing benefits to the student's knowledge, valuing their background and experiences, as well as a better understanding of the formal contents and thus improving the learning teaching process. The School management aims to improve the organization and functioning of the school, and face a great challenge to meet the requirements to provide a quality education. As it is a subject of great relevance, further study about the topic was sought. Therefore, the study can become an important source of research for everyone involved in this process.

The autonomy implanted in a school consequently leads to a better quality in the learning - teaching process, in addition to developing the critical awareness of the learner and all the others involved in the educational action, making it truly democratic and for everyone. The complexity of education is a challenge and the participation and responsibility of everybody is imperative.

Keywords: School, Democracy, Participatory Management.

Gestão participativa no ambiente escolar: A busca por um ambiente mais democrático

Atualmente discute-se muito a cerca da gestão participativa no ambiente educacional, muitas discussões e contribuições de teóricos garantem fatos relevantes sobre tais aspectos. Com o intuito de melhorar a organização e funcionamento da escola, a gestão democrática surge como um grande desafio no sentido de atender as novas exigências e oferecer uma educação onde todos possam dizer que é de qualidade. É através da educação escolar, que se prepara os educandos intelectuais, científica e profissionalmente para melhor compreender e atuar dentro da realidade social, econômica, política e cultural em que fazem parte sendo necessário um processo de democratização escolar. E por se tratar de um assunto tão relevante é que buscou-se um estudo mais aprofundado a respeito do tema. Tornando-se uma importante fonte de estudos para todos os envolvidos no processo educacional.

Ao analisar as situações que ocorrem dentro do espaço escolar e perceber a importância de se discutir tal assunto é que buscou-se compreender a dinâmica da gestão participativa na escola, e a partir daí entender de que forma acontece e qual sua real relevância.

Os embasamentos teóricos e metodológicos postos em prática especialmente sobre a gestão participativa podem ser observados nas ações de como incentivar e orientar o aperfeiçoamento, estar sempre acessível ao diálogo tanto no sentido de resolver problemas como para enaltecer quando a equipe consegue atingir os objetivos propostos, evidenciar o dinamismo e o entusiasmo, tendo como resultado uma equipe de trabalho com maior comprometimento e qualidade profissional.

Participar além de exercer responsabilidade nas decisões, requer também execução e avaliação, no sentido de proporcionar um espaço de bem estar, convivência e realização, partindo do pressuposto em que cada escola tem sua realidade específica. Essa interação pode fazer toda a diferença, levando a incríveis resultados no que concerne o processo ensino-aprendizagem, assim como na vida pessoal de cada um dos atores envolvidos..

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se a revisão bibliográfica, onde o estudo realizado evidenciou a necessidade de se investir na produção de contextos escolares que favoreçam a gestão democrática, onde a escola possa ser vivenciada por todos e a partir de todos para que se tenha um ensino de qualidade.

A gestão democrática na instituição escolar

Para se obter uma boa gestão é necessário atender os principio da democracia com a descentralização das decisões para poder alcançar melhorar a qualidade do convívio humano, pois de acordo com Buss (2008, p. 23) “a

qualidade da convivência humana, se constrói na cultura do povo e na sua história”.

Com a Constituição Federal de 1998, surge o princípio democrático como processo dos movimentos sociais, estabelecendo formas de organizar e administrar o sistema com fins universal.

O princípio democrático favoreceu a universalização de políticas dirigidas para uma maior participação de professores e da comunidade escolar na gestão das redes de ensino onde foram implantadas.

Gandini e Riscal (2002) afirmam que, com a modernização do estado brasileiro da década de 90, atendendo as exigências da economia mundial, visando melhorar o papel da máquina governamental e assim prestar um melhor serviço a sociedade.

Nesse sentido no aspecto educacional propiciou a descentralização na gestão escolar, contribuindo para as reformas no processo educacional, assim como para a formação continuada dos professores.

Nessa nova organização e gestão escolar, privilegiando a descentralização e a autonomia da escola, reduz-se gastos do governo, através dos reajustes econômicos e da reestruturação no papel do estado.

Nesse contexto a escola busca mais liberdade administrativa, financeira e pedagógica, através da descentralização de decisões, permitindo na divisão de responsabilidade seja incluído a comunidade escolar para gerir e financiar as instituições educacionais.

Vista como uma forma de modernização dos serviços públicos, a democratização nas formas de gestão, possibilita promover a eficácia nesse serviço de cunho social.

Alguns questionamentos merecem destaques sobre o processo de descentralização nas escolas: Quais as possibilidades de vivenciar esse processo nas instituições educacionais? Que desafios serão enfrentados? Como conseguir implantar a gestão democrática num espaço tão diversificado? O que é gestão democrática? Essas preocupações são inerentes como acontece em qualquer ruptura onde o homem faz parte.

As decisões em conjunto fazem parte do processo democrático, para produzir melhorias com as decisões da coletividade é necessário um diálogo permanente entre os atores que fazem parte das instituições de ensino.

Para Canário (2006), a escola é como uma organização viva, que constantemente se altera, se modifica e se constrói. Neste sentido, faz-se necessário pensar em uma escola plural com inúmeros agentes.

È notório que uma gestão democrática permite um ensino de melhor qualidade, pois todos almejam uma escola mais participativa que construa cidadãos mais críticos e atuantes na sociedade e isso pode ser construído a partir do momento em que todos possam participar do processo de gestão.

[...] Há a crença de que a introdução da gestão participativa resolve todos os problemas, como se o objetivo da escola fosse o de propiciar relações democráticas e participativas. Também há sistemas de ensino entendendo que, além da gestão participativa, se deve adotar uma organização curricular em que a vivência das experiências e das interações sociais entre os alunos seja mais relevante do que a aprendizagem de conhecimentos formais, ou seja, de certa forma, os processos seriam prioritários em relação aos resultados da aprendizagem [...] (Libâneo, 2004, pp. 12-13).

Para o autor, o conhecimento do aluno valoriza-se em um processo de gestão democrática, e não se deve levar em consideração apenas os conteúdos formais mais sua experiência e vivência como um todo, certamente isto concerne a um melhor o processo ensino-aprendizagem. Assim como todo o corpo técnico-pedagógico, pais e alunos devam estar diretamente envolvidos, com participação direta nas ações escolares. E isso só será possível se esse processo ocorrer de forma contínua desde os primeiros anos escolares, em que docentes assumam o compromisso a desenvolver ações que permitam a participação coletiva dos alunos, impedindo qualquer tipo de exclusão, tornando essa convivência inteiramente democrática.

A escola deve permitira experiência vivida pelo aluno dentro do espaço escolar, ainda enfatiza que não deve haver nenhum tipo de exclusão, seja econômica, política, cultural ou pedagógica. E levando em consideração a ética e o viver de forma democrática, é no espaço escola que se aprende esses conceitos, assim como a conviver e se relacionar com outras pessoas, respeitando a individualidade de cada indivíduo, é onde os alunos discutem valores morais e éticos, e o professor torna-se fundamental dentro deste espaço, e notoriamente a relação professor x aluno é imprescindível, pois essa relação deve ser pautada em confiança, respeito e responsabilidade. Segundo Hora (1994, p. 21):

As teorias a respeito de Administração escolar numa perspectiva democrática têm proliferado no Brasil ultimamente, no intuito de explicar sua fundamentação, apontando a gestão participativa como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática:

- a) Significa pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários.
- b) A direção vê-se colocada diante de tarefas eminentemente políticas, pois assume o papel de dirigente técnico e político. A abertura não acontece para um todo homogêneo e sim para uma população dividida, socialmente estratificada e ideologicamente diferenciada; significa lidar com inúmeras expectativas e projetos políticos diferenciados.
- c) Para os alunos, a principal mudança refere-se à sua relação com os professores e com a direção: assumir sua parte de responsabilidades na direção da escola e do processo pedagógico, deixando de esperar

soluções acabadas e de esperar apenas a punição como saída; compreender que transitar na difícil fronteira entre “liberdade e segurança” exige um compromisso com o projeto educacional, com princípios e também com uma visão mais global, menos fragmentária da escola.

A autora evidencia que a escola não deve ser apenas um setor governamental controlador e fiscalizador, mas que todos os envolvidos no processo escolar possam participar no processo de gestão, ainda afirma que o aluno deve fazer parte de um todo dentro do contexto escolar, e estar envolvido diretamente dentro do processo pedagógico e não apenas aceitar tudo de forma já pronta. Daí a importância da gestão democrática no espaço escolar.

Em muitas escolas no Brasil já se escolhem os diretores através de eleições dentro da própria comunidade escolar. Atualmente já existem escolas no Brasil que fazem eleição para diretores, e a constituição de conselhos escolares também é uma das formas mais democráticas de gestão. Vale ressaltar que os conselhos e assembleias escolares devam ter o papel de fiscalizadores, de forma que possam dirigir assim como avaliar o processo de gestão e não apenas servir de setores consultivos.

Penso que para a construção da cidadania, a implementação de tais procedimentos promoverá as mudanças significativas nas relações de poder e conseqüentemente a construção de uma escola em que todos almejam ter.

Escola democrática

O ingresso à escolarização sempre ocorreu de forma desigual ao longo da história, onde os menos favorecidos sempre estiveram à margem desse processo. Os diversos momentos da história revelam como esse processo tem ocorrido. Segundo Penin & Vieira (2002), tanto na Roma como Grécia e na idade média, as formas de organização escolar a só atingia uma minoria, assim como na Idade Média quando criou-se instituições específicas de ensino como universidades, ainda assim essa educação continuou sendo regalia de poucos.

O avanço no processo escolar democrático só começa a ocorrer a partir da Revolução Francesa e da Independência dos Estados Unidos, é nesse momento que a classe trabalhadora começa a lutar para que seus filhos tenham acesso à instituição escolar e não apenas a elite como sempre foi até então. Nesse sentido, esse movimento é visto como uma ruptura a antiga forma de organização social. Porém, apesar de muitas conquistas ainda se busca um ideal de educação para todos, pois grande parte da população ainda não tem acesso à educação.

Foi a partir de 1990 que as reformas na educação no sistema de ensino no Brasil e em diversos países da América Latina sofreram mudanças significativas, principalmente na forma organizacional das instituições, é nesse momento que começa-se a pensar em uma escola democrática.

A característica principal de uma instituição democrática está no diálogo entre a comunidade escolar, pois nesse processo se discute sobre o que é necessário para a escola como um todo, diferentemente do modelo de escola tradicional, onde as coisas simplesmente são impostas.

Quando há participação de toda a comunidade nos processos em que há tomadas de decisões, por meio dos diversos tipos de assembléia seguramente esta, estará caminhando para um processo de fato efetivo e democrático.

Nas escolas em que de fato permeia a democracia, a relação com o conhecimento se baseia em que todos querem aprender sempre, pois quando há imposição de ensinar algo a alguém, torna-se desestimulante aprender, entender as necessidades do aluno permiti que ele aprendesse junto com os educadores.

Nesse contexto a diversidade da comunidade escolar dentro de um espaço democrático, participativo deve ser valorizada em todos os aspectos incluindo a cultura, etnia, sexo, classe social, idade, além de concepções filosóficas e de vida bem diferentes. Tantas diferenças são vistas como forma de enriquecer a comunidade. Separar pessoas de qualquer idade como base nessas diferenças para criar determinado rótulo só criam diferenças que impedem a democracia da comunidade. Cooperação e colaboração são aspectos claros das comunidades das escolas democráticas e nunca em competição.

Não se forma grupos com base na capacidade dos alunos, nem atividades preconceituais, sempre busca-se um ensino de qualidade para todos, não há nenhum tipo de exclusão e nas situações em que há conflitos buscam-se sempre mudanças.

Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, darem opiniões, anotar, fiscalizar, cumprir decisões); mudar sua visão de direção de escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas; significa, enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários (Hora, 1994, p. 134)

Para a autora, o processo de gestão contribui de forma positiva quando de fato a comunidade participa das ações escolares, refletindo assim para um melhor crescimento intelectual, social e político do indivíduo, evidencia uma maior autonomia, pois à medida que vai tomando decisões que afetam sua vida pessoal e social vai ganhando autonomia.

Autonomia refere-se à capacidade de posicionar-se, elaborar projetos pessoais e participar enunciativa e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas eleitas, governar-se,

participar das gestões de ação coletivas, estabelecer critérios e eleger princípios éticos, etc. Isto é, a autonomia fala de uma relação emancipada, íntegra com as diferentes dimensões da vida, o que envolve aspectos intelectuais, morais e sociopolíticos (Brasil, 1997, p. 97).

Apesar de a autonomia ser vista de forma positiva, por outro lado deve-se ter o cuidado de considerar os diferentes agentes sociais envolvidos, pois torna-se um tanto complexo pensar na total liberdade e independência quando se tem um mundo de idéias e pensamentos diferentes que fazem parte do processo educacional. Por esse motivo, deve ser muito bem pensada ao ser colocada em prática, no sentido de evitar qualquer favorecimento das decisões, ou o domínio de certo grupo sobre as questões discutidas dentro do espaço escolar.

É possível que se tenha uma escola democrática sim, desde que haja comprometimento com educação, antes de tudo é preciso ter atitude pois muitos querem mudanças, porém nada fazem e o primeiro passo é mudar a si próprio e ir em busca de uma educação igual e melhor para todos.

Considerações finais

Conforme mostra este trabalho, a gestão participativa representa um importante e significativo instrumento de consolidação democrática como forma de se efetivar um ensino de qualidade.

É importante entender que a gestão democrática é um processo em que há participação de todos os membros da comunidade escolar, professores, pais, alunos, funcionários e comunidade, sendo que todos devem estar em busca da melhoria do ensino. O diretor deixa de ser o centralizador das ações, havendo uma co-participação de todos frente a todas as ações desenvolvidas na escola, assim como os problemas e dificuldades que vierem a surgir.

Torna-se um grande desafio a implantação dessa nova forma de gestão, pois é necessário a ruptura de antigas práticas consolidadas, o que não é tarefa fácil, além disso, é preciso que haja o comprometimento quanto ao papel que cada um exerce dentro da sociedade, respeitar opiniões, aceitar novas idéias, compartilhar experiências e aceitar novos desafios.

A partir da efetiva democratização escolar será possível implementar a verdadeira transformação social, onde a igualdade, a justiça e o direito a um ensino de qualidade possa ser de todos. A gestão participativa contribui positivamente para um melhor crescimento intelectual, social e político do indivíduo, evidencia uma maior autonomia, pois à medida que participa ativamente nas decisões que afetam sua vida pessoal e social vai ganhando autonomia.

Referências

- Brasil (1988). *Constituição de República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, Brasil: Senado Federal.
- Brasil (1997). *Parâmetros Curriculares Nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais*. Brasília, Brasil: Secretaria de Educação Fundamental. MEC/SEF.
- Buss, A. M. B. (2008). *Entidades de gestão democrática*. SED.
- Canario, R. (2006). *A escola tem futuro? Das promessas às incertezas*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Gandini, R. P. C. e Riscal, S. A. (1994). A gestão da educação como setor público não estatal e a transição para o estado fiscal no Brasil. In: Oliveira, D. A. e Hora, D. L. *Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva*. Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico. Campinas SP, Brasil: Papirus.
- Hora Leal, D. (1994). *Gestão Democrática na Escola: Artes e Ofício da Participação Coletiva*. Campinas-São Paulo, Brasil: Papirus.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. revista e ampliada. Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.
- Penin, S., Sousa, T., Vieira Lerche, S. (2002). Refletindo sobre a função social da escola. In: Vieira Lerche, S. (Org.). *Gestão da escola– desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro, Brasil: DP & A. Pp. 13-45.
- Rosar, M. F. F. (Org.). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte, Brasil: Autêntica. Pp. 59-72.

