

Información de la revista
 Título abreviado: Sophia
 ISSN (electrónico): 2346-0806
 ISSN (impreso): 1794-8932

Información del artículo
 Recibido: Julio de 2014
 Revisado: Agosto de 2014
 Aceptado: Diciembre 20 de 2014

As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada

Característica de participación de la comunidad escolar en un modelo de administración compartido

The characteristics of participation of the school community in a shared management model

Renato de Oliveira Brito¹

Luiz Síveres²

Doutor em Desenvolvimento Sustentável (Universidade de Brasília). Estudante de Pós Doutorado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). (luiz.siveres@catolica.edu.br).

Pesquisador Visitante da Universidade do Cabo África do Sul. Estudos de mestrado e doutorado em Gestão e Políticas Públicas Email: rena-toorios@gmail.com).

Cómo citar : Murcia N, y Jaramillo D.(2014). Educabilidad y normalidad. Imaginarios de maestros en formación. Revista *Sophia*. vol 10 (2) p 9-20

Resumo

O presente estudo, de caráter qualitativo e exploratório, visou analisar junto a uma escola da rede pública do Distrito Federal (Brasil), que foi agraciada com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar e está situada em uma localidade com poucos recursos financeiros, quais são as características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. Para tanto, utilizou-se a revisão bibliográfica e estudo in loco, onde foram observadas as ações e, principalmente, o grau de participação dos atores (alunos, professores, pessoal técnico-administrativo, funcionários de apoio, pais e comunidade). Objetivou-se também, desta forma, rever os conceitos apresentados ou reafirmá-los de forma a concretizar os modelos adotados e padrões a serem seguidos para que a gestão compartilhada logre êxito e se torne uma realidade em todas as escolas do Brasil e América Latina.

Palavras-chave: Gestão compartilhada, participação, relação escola e comunidade.

Abstract

The present study of a qualitative and exploratory character seeks to ascertain in a school of the public school network of the Distrito Federal, which was honored with the National Award of Reference in School Management (Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar), what are the characteristics of the scholar community in a shared management model. Therefore, a bibliographical review was used for the purpose of clarifying the informative objectives upon which successful shared management would be characterized, emphasizing the main points to be pursued and the actions that would be most suitable for this characterization. In this study, it was observed the actions and, principally, the degree of participation of the actors (students, teachers, technical-administrative personnel, support staff, parents and community). The purpose was thus to revise the concepts presented or reaffirm them so as to concretize the models adopted and standards to be followed so that shared management achieves success and becomes a reality in all schools in Brazil.

Keywords: Shared management. Participation. School and community relationship.

Resumen

El presente estudio cualitativo y exploratorio busca indagar en una escuela de la red pública del Distrito Federal, a la que le fue conferido el Premio Nacional de Referencia en Administración Escolar, cuáles son las características de la comunidad escolar en un modelo de administración compartida. Por lo tanto, se utilizó una revisión bibliográfica con el fin de esclarecer los objetivos informativos sobre los cuales la exitosa administración compartida sería caracterizada, enfatizando los principales puntos a ser abordados y las acciones más apropiadas para esta caracterización. En este estudio, se observaron las acciones, y, principalmente, el grado de participación de los actores (estudiantes, profesores, personal técnico-administrativo, personal de apoyo, padres de familia y comunidad). El propósito fue, por lo tanto, revisar los conceptos presentados o confirmarlos para concretar los modelos y las normas a seguir para que la administración compartida tenga éxito y se convierta en una realidad para todas las escuelas en Brasil.

Palabras clave: Administración compartida; Participación, Relación escuela y comunidad.

Introdução

Promover a evolução do modelo de administração clássica para o conceito de gestão tornou-se um desafio a transpor, para o qual a escola não estava preparada. O próprio avanço da ciência passou a exigir mudanças profundas no contexto das organizações, influenciando a conformação desses novos modelos no campo administrativo, voltado, especialmente, para o campo da educação. Além da ciência, o avanço industrial, com suas novas formas de organização e métodos, também sofreu profundas modificações, influenciando de forma direta a expectativa do aluno em relação às propostas oferecidas pela escola, uma vez que este espaço se mostra supostamente responsável pela preparação para o trabalho.

A sociedade, mais especificamente, a camada que se refere aos pais dos alunos, passou a exigir da escola uma atuação mais eficaz e mais efetiva sobre o desempenho do filho/a, e, com isso, as possibilidades de envolvimento nas ações da escola ampliaram-se consideravelmente. Se, por um lado, essa aproximação foi vista com bons olhos pelos profissionais da educação, por outro, um olhar mais cético foi lançado sobre a proximidade dos pais, uma vez que sua presença na escola implicaria avaliar suas estratégias e intensificar o nível de exigência sobre os seus resultados. Instalou-se, em princípio, certa inquietação e sensação de incômodo, por parte dos profissionais educadores e dos próprios gestores, por conceberem esta aproximação com uma ameaça à autonomia escolar.

No entanto, diante do atual cenário da educação brasileira e dos flagrantes índices alcançados pela maio-

ria das escolas nas avaliações institucionais, o que se observa é que, ambas as partes, comunidade e escola, não se deram conta da relação de dependência entre as partes e da necessidade dessa proximidade como elemento de transformação do caos educacional que se instalou. Atualmente, o silêncio da comunidade é o que inquieta e incomoda a escola, uma vez que os gestores se perceberam fragilizados diante da magnitude do desafio ao qual está exposto. Além disso, a exigência de democratização dos processos escolares intensifica a necessidade de o gestor correr em busca do apoio da comunidade, neste caso, formada pelas famílias dos alunos.

Afinal, é importante considerar que, por se tratar de um espaço público, a escola deve apresentar-se como um espaço aberto e comum a todos, ou seja, acessível à participação de seus usuários, deixando-se governar e ser governada por todos de forma responsável e partilhada. Sabe-se, no entanto, que a realidade que se apresenta não é bem esta. A comunidade pouco se interessa pela tomada de decisões, comportamento reforçado, de certa forma, pela própria escola, conforme seu referencial de gestão. E, a escola, por seu lado, pouco favorece essa participação desobrigando-se da responsabilidade de informar a essa comunidade, acerca do grau de poder que deveria exercer sobre as decisões da escola, caso lhe fosse oportunizado este espaço.

Em face da necessidade emergente de diálogo entre as partes e diante da dificuldade de ambos em dar o primeiro passo, elegeu-se como foco desse estudo, investigar uma escola que se faz parceira de sua comunidade, e, esta, tem demonstrado contribuir, de forma

relevante para os avanços detectados nos resultados de desempenho se comparada às demais, na mesma rede de ensino.

Para abordagem do problema de pesquisa, foram utilizados os pressupostos metodológicos da pesquisa qualitativa, desenvolvidos por meio do Estudo de Caso. Como unidade desse estudo de caso, elegeu-se uma escola pública da rede de ensino do Distrito Federal. Vale ressaltar que se trata de uma escola contemplada com o reconhecimento nacional, ao receber um prêmio de mérito pelos projetos exitosos na busca da participação da comunidade, processo que tem sido norteado pelo referencial de gestão que adota.

Enquanto finalidade principal, o estudo analisou a relação entre gestão democrática e participação, buscando compreender, a partir do estudo de caso que tomou por base, um modelo de gestão bem sucedido, quais foram os fatores que propiciaram o sucesso desta escola na rede pública, mesmo diante dos problemas que enfrenta em seu entorno. Tal objetivo esteve ancorado no conhecimento das boas práticas de gestão escolar, que, neste caso, se mostraram capazes de conquistar a comunidade para uma efetiva participação, interferindo, de forma positiva no desempenho dos alunos.

O estudo proposto almejou oferecer uma contribuição para a produção acadêmica acerca do tema gestão escolar, na perspectiva da aplicação do projeto Gestão Compartilhada, no Distrito Federal, conforme a Lei nº 4.036 de 25 de outubro de 2007. Para isso, buscou-se investigar também se a escola que se constitui em seu objeto de estudo, passou por essas três fases, o que pode ter ocorrido, supostamente, na intenção de implantar e consolidar o seu bem sucedido modelo de gestão participativa. Tal constatação foi efetivada e indicou que a escola migrou de um estilo de administração clássica para um modelo de gestão escolar pautado em inovação, como um dos benefícios decorrentes da participação da comunidade escolar em seus processos pedagógico-administrativos. O objetivo deste estudo foi, portanto, mapear as características da participação da comunidade escolar, em uma escola que adota o modelo de gestão compartilhada.

Gestão Compartilhada

Numa visão geral, gestão pode ser entendida como a prática administrativa que define e direciona o uso dos recursos financeiros, materiais, de informação, tecnológicos, humanos, parcerias, além das políticas e das alianças para o alcance de objetivos (Costa, 2007). Gestão é, portanto, a força física e a inteligência humana, ambas aplicadas ao trabalho. Os elementos de participação e de interações humanas são intrínsecos à gestão, conforme pode ser verificado no conceito elaborado por Lück (2009:21), segundo a qual a gestão pode ser entendida como “um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais”.

É importante ressaltar que, ao analisarmos os conceitos de administração e gestão, verificamos que o conceito de administração está contido no de gestão. Isso ocorre porque, além de comandar, controlar e coordenar pessoas, gerir também significa planejar e organizar a alocação de recursos. A diferença entre administrar, na formatação clássica, e, gerir, dentro do conceito desta última, está na busca de parcerias e alianças estratégicas para o alcance de objetivos organizacionais. Migra-se do conceito de uma organização fechada para o de uma organização aberta a qual interage constantemente com o mercado, o meio na qual está inserida, e, dessa forma, agrega valor ao seu produto ou serviço final através do aumento da sua responsabilidade social. Infere-se, assim, que no âmbito da gestão existe a participação constante dos *stakeholders* dentro do processo de tomada de decisão organizacional.

No que diz respeito ao conceito de *stakeholders*, Costa (2007), define o termo como as partes interessadas pelas atividades que são realizadas pela organização, podendo ser pessoas, instituições ou grupos formais e informais. Os *stakeholders* são, portanto, aqueles que podem afetar ou ter o seu interesse afetado pelo funcionamento, desempenho e resultados presentes e futuros da organização em questão.

Adotando o enfoque da gestão, o administrador irá buscar parceria com todos os *stakeholders* envolvi-

dos e/ou afetados no processo organizacional no momento de tomar decisões, tais como nos momentos de realização das seguintes tarefas que são intrínsecas ao processo de gestão: desenvolver estratégias; definir missão; estabelecer metas e objetivos; dimensionar recursos; planejar as aplicações desses recursos; efetuar análises de cenários e promover diagnósticos; solucionar problemas; impulsionar o processo de inovação organizacional constante; aplicar e gerenciar conhecimento e agregar valor aos serviços prestados. No ambiente escolar, estes *stakeholders* são os alunos, professores, pessoal técnico-administrativo, funcionários de apoio, pais e comunidade local. O conjunto destes atores forma a comunidade escolar, a qual afeta e é afetada pelo ambiente da escola e que, dentro de um modelo de gestão compartilhada, tem voz ativa no processo de tomada de decisão no ambiente escolar.

Assim, o principal instrumento da administração participativa consiste no planejamento participativo que, por sua vez, se constitui um processo contínuo (Hora, 1994). Para a autora, o modelo de processo educativo deve ser baseado na construção conjunta do planejamento estratégico e da organização escolar. Pois, dentro de uma ação participativa sob a condução da gestão escolar, todos são corresponsáveis pelo aperfeiçoamento do processo administrativo-pedagógico. Desta forma, a participação na escola traduz-se em um processo que deve ser estimulado, uma vez que não ocorre de maneira espontânea. Por essa razão, dentro do planejamento escolar devem ser desenvolvidos mecanismos que motivem e convidem os diversos integrantes da comunidade escolar a contribuir, a se comprometerem e, conseqüentemente, assumirem responsabilidades no processo administrativo-pedagógico educacional.

Uma das principais funções da administração escolar, dentro de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é unir e coordenar a ação dos atores envolvidos no processo administrativo-pedagógico. Lück et al (2010:17) define gestão participativa como “uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório”. Esta visão de gestão em uma escola envolve professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, bem como as partes interessadas na melhoria do processo pedagógico.

Há uma abordagem sociocrítica e uma abordagem técnico-científica da gestão escolar. Esta última, referindo-se exatamente ao modelo de gestão onde a tomada de decisão é compartilhada entre professores, alunos e pais (Libâneo, 2004). O conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir no processo de construção do projeto educacional que alcance resultados positivos na escola. O modelo de gestão participativa requer mudança de uma abordagem técnico-científica da gestão escolar para uma abordagem sociocrítica.

Cabe ressaltar que a abordagem técnico-científica da gestão escolar baseia-se em uma concepção hierarquizada e dual da educação, onde os papéis são claramente definidos através do estabelecimento de uma relação de poder e autoridade daqueles que ensinam sobre aqueles que aprendem (Santos, 2004). Esta abordagem de educação está ligada aos princípios de unidade de comando e unidade de direção da abordagem clássica da administração e resulta em uma gestão compartimentada onde os papéis e os níveis de poder estão claramente definidos. Dentro da abordagem técnico-científica da gestão escolar persiste somente a estrutura de uma organização formal e não há, portanto, espaço para uma interação participativa.

As abordagens sociocrítica e técnico-científica podem ser combinadas, levando a um modelo de gestão escolar onde os papéis, deveres e obrigações de todos os membros da comunidade escolar são bem definidos e hierarquizados, mas há um espaço estruturado para a participação de todos esses atores no processo de construção do projeto administrativo-pedagógico implantado na escola.

Por estar voltada para os elementos clássicos da administração, a abordagem técnico-científica não oferece um ambiente propício à participação dentro do processo de gestão escolar. Já, dentro de uma abordagem sociocrítica da gestão escolar, existe um espaço para o questionamento, a participação e a contribuição da comunidade escolar para o processo decisório. Isso ocorre porque a abordagem sociocrítica está mais voltada para as novas tendências organizacionais e

para o processo de gestão tal como é concebido nos moldes contemporâneos; com a visão de uma instituição aberta, descentralizada e tendente à existência de organização formal e informal. A abordagem socio-crítica é, portanto, a mais adequada para um processo de gestão participativa no ambiente escolar.

No entanto, sabe-se que a maioria das escolas ainda é gerida de acordo com os princípios da administração clássica, conforme afirma Glautter (1992 apud Santos, 2008). Para o autor, a nova ordem mundial, pautada na tecnologia e no conhecimento passa a exigir uma nova postura da escola, o que faz com que a gestão escolar se torne um meio de inovação e mudança. Neste sentido, o processo de mudança no modelo de gestão escolar passa por três fases: (Fase 1) para introduzir novas ideias e práticas com vistas à aprovação institucional; (Fase 2), para implementar as novas práticas e ideias, que se constituem no momento da ação e da operacionalização daquilo que foi planejado; (Fase 3), para institucionalização das normas e rotinas que foram inseridas no ambiente escolar, fase em que as novas práticas e ideias que foram implementadas são finalmente incorporadas na cultura organizacional e se tornam parte integrante do trabalho escolar. Observa-se, ainda, que, de acordo com Motta (2003):

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder (Motta, 2003:5).

Ainda com relação à gestão participativa, considera-se que as formas colegiadas, como comitês e conselhos, se constituem em instrumentos adequados, de acordo com Blasi e Falcão (2008), para que ocorra a participação no ambiente escolar. A importância da existência e da participação nos conselhos vai além dos resultados relacionados ao alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico dentro de um processo de gestão participativa. Ela é tanto para o aluno, quanto para os professores e demais membros

da comunidade escolar, mas principalmente para o aluno, a oportunidade do exercício pleno da cidadania.

As principais instituições colegiadas nas escolas são: o Grêmio Estudantil, o Colegiado Escolar e o Conselho de Classe. O Grêmio Estudantil é constituído pelos estudantes e tem como objetivo promover eventos culturais, artísticos, de lazer e outros. Pode ser constituído em espaço de socialização, criação de novos conhecimentos, de criatividade, de desenvolvimento de projetos dos alunos voltados para temas importantes, tais como responsabilidade socioambiental, empreendedorismo, estágio profissional e outros.

O Conselho de Classe tem o objetivo de acompanhar e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos, conseqüentemente, a prática docente, ele é formado por professores das diversas disciplinas, coordenadores pedagógicos, especialistas e alunos, e se reúne periodicamente.

O Colegiado Escola, ou Conselho Escolar, é formado por alunos, professores, funcionários, membros da comunidade, pais, enfim, todos representantes de toda a comunidade escolar. Este importante órgão delibera, entre outras questões: definição de objetivos a serem alcançados em consonância com as intenções definidas, pelo coletivo da escola, no Projeto Político-Pedagógico; definição de metodologias e estratégias, adequadas aos objetivos propostos; indicação de critérios de seleção de conteúdos curriculares significativos, interdisciplinares e contextualizados; definição de temas de interesse da comunidade interna e externa em relação à escola e seleção de eixos temáticos significativos e sistema de avaliação e recuperação dos alunos.

Porém, Blasi e Falcão (2008) esclarecem que, embora o papel dessas formas colegiadas seja importante, dentro de um modelo de gestão participativa, torna-se fundamental perceber que a discussão não se restringe somente às facetas específicas da educação e dos educadores. Gerir uma instituição escolar não pode ser visto como uma função meramente técnica; gerir reflete, impreterivelmente, concepções de homem, de mundo, de sociedade e de cidadãos, o que exige a interação de todos esses elementos dentro do ambiente escolar.

A introdução de um modelo de gestão participativa em uma escola consiste em um processo complexo que pressupõe a existência de um espaço real de autonomia da escola e o reconhecimento das diferentes competências e atribuições dos atores organizacionais. (Barroso, 2008). Enquanto modelo participativo de gestão deve ser visto como um processo permanente de estabelecimento de um equilíbrio dinâmico entre os dirigentes educacionais, as competências profissionais dos professores, enquanto especialistas do ensino e de outros trabalhadores não docentes, os direitos dos alunos enquanto autores do seu próprio crescimento e a responsabilidade dos pais na educação dos seus filhos.

Fazendo referência aos processos democráticos que ocorrem na escola, Guerra (2002: 9), destaca que “as escolas são cópias da sociedade em que se inserem, copiam-na e preparam-na para se integrarem nela”. Assim, a escola deve ser um ambiente democrático por estar inserida em uma sociedade democrática. Neste sentido, a gestão escolar deve evoluir de um modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma única pessoa, o diretor, para formas de gestão coletiva que propiciem o compartilhamento da autoridade e do poder. Dessa forma, como consequência, favorecerá o alcance dos objetivos identificados com a transformação social do educando e também da comunidade na qual a escola está inserida. Este modelo de gestão cooperativa deve favorecer a promoção da racionalidade interna e externa da escola (Paro, 2010).

Sabe-se que a participação dos diversos membros da comunidade escolar no colegiado da escola termina por se constituir em uma estratégia explícita da administração, com foco em resultados (Beraldo e Pelozo, 2007). Isso vai ao encontro do pensamento de Santos (2004), segundo o qual a gestão da escola só é democrática se for conduzida em atendimento aos princípios de participação e autonomia.

No que se refere à infraestrutura da escola, esta, segundo Vicentini (2010), deve ser pensada de forma a facilitar tanto os processos de ensino e aprendizagem quanto a convivência social em seu espaço, sendo entendido, então, como um ambiente de encontro para manifestações sociais que reúnem toda a comunidade. Dessa forma, considera-se que, de acordo com Santos

(2008), a gestão participativa na escola envolve todas as pessoas no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos. Mas ela vai além do planejamento e implantação de estratégias, para alcançar a construção de um espaço social de promoção de cidadania e mobilidade social para toda a comunidade.

Em suma, concorda-se com Motta (2003) quando o autor remete o modelo de participação na gestão a um processo de cogestão, o qual consiste em uma forma avançada de participação administrativa, que, por sua vez, implica na codecisão em determinadas matérias, e, direito de consulta em outras. Para o autor, neste modelo de gestão o aluno aprende a ser livre, sabendo respeitar e se fazer respeitar em um cotidiano escolar que o leva a aprender a pensar com autonomia e a desenvolver uma consciência crítica que o estimule a se expressar em sua verdadeira cultura.

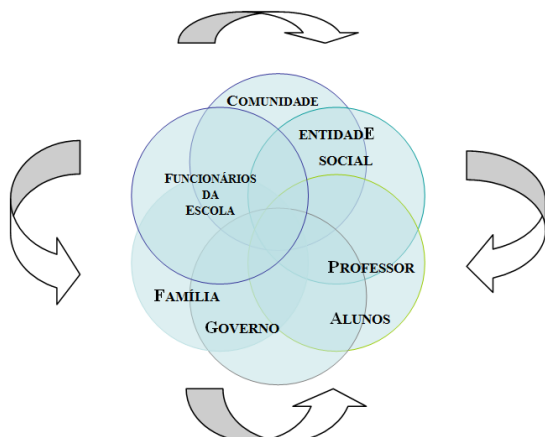
A importância da comunidade no espaço escolar

A participação no contexto escolar pode ocorrer de diversas formas, sendo que Lück (2009) cita as seguintes: participação como presença, participação como expressão verbal e discussão, participação como representação política, participação como tomada de decisão e participação como engajamento. Cada uma dessas formas de participação contém uma intensidade diferente e gradual no seu nível de interação. Para ser bem sucedido, um modelo de gestão escolar participativa deve promover meios de a comunidade, de forma sequencial e crescente, se motivar a estar presente na escola; a participar de discussões e debates acerca da viabilidade de implantação de novas ideias e projetos na escola; a deliberar no processo de tomada de decisão a respeito de quais ideias e projetos debatidos realmente serão implantados na escola e a engajar-se na execução das ações necessárias para a implantação dos projetos escolhidos.

Entre os diversos *stakeholders* que compõem a comunidade escolar, conforme verificado na Figura 1, a comunidade local na qual a escola está inserida é o que se mantém mais distante da gestão escolar, sendo que, em modelos tradicionais de gestão escolar, a comunidade tende a manter-se totalmente alheia aos projetos instituídos na escola. Assim, considera-se que somente um modelo bem planejado de gestão participativa

e bem implementado se constitua um elemento capaz de possibilitar a aproximação da comunidade local da escola.

Figura 1 Comunidade Escolar – os *stakeholders* que afetam e são afetados pelo processo educacional.



Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador.

A organização-escola possui interfaces através das quais ela interage com todo o meio, que é composto por diversos atores sociais (*stakeholders*). Por meio do relacionamento com esses agentes, surge a sinergia Escola-Estado-Comunidade, a qual resulta em importantes parcerias público-privadas. Dentro desta perspectiva, comunidade e empresas privadas se unem para interferir positivamente no processo decisório educacional. Ressalta-se, entretanto, que é importante ter um projeto pedagógico consistente que não permita que as parcerias público-privadas não interfiram nos fins da educação.

Nessa perspectiva de organização e gestão escolar, Santos (2004) afirma que os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais e alunos, entre outros - são considerados como sujeitos com voz ativa no planejamento e implementação do processo administrativo-pedagógico da escola, mas para que resultados organizacionais positivos sejam alcançados é necessário que a participação ocorra de forma clara e com responsabilidade, o que demanda a aplicação dos princípios de legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade expostos, anteriormente.

Considera-se que o ambiente propício ao desenvolvimento de um modelo de gestão participativa só poderá ser considerado completo se houver a participação da comunidade local na qual a escola está inserida, afinal “a gestão escolar implica na criação de um ambiente participativo” (Lück, Freitas, Girling, Keith, 2010:19). Para Murillo et al. (2007), um modelo de colaboração na organização escolar dentro de uma política administrativo-pedagógica que aborde como elementos principais o aluno, o conhecimento, o corpo discente e a comunidade se faz requisito básico para a qualificação da escola. De acordo com a exposição do autor, a qualificação escolar se constitui na capacitação da escola para o atendimento das novas requisições da sociedade e, conseqüentemente, dos alunos, em uma era regida pela rapidez e importância do acesso à tecnologia e ao conhecimento.

Dentro de um modelo de gestão educacional participativa, a escola é planejada para se transformar em um centro comunitário permanente, pois a integração entre escola-família-comunidade é amplamente aplicada. Tal modelo de gestão compartilhada leva pais, professores e alunos a apresentarem comportamento de satisfação em relação ao serviço oferecido pela escola (Santos, 2008).

Conforme pode ser observado na Figura 2, o envolvimento da comunidade na escola é um dos fatores mais importantes do modelo de gestão compartilhada:

Figura 2. Um referencial para a melhora da eficácia escolar.



Fonte: Murillo et al. (2007, p. 30)

Este envolvimento, no âmbito da gestão compartilhada, dispõe de processos que se constituem elementos motivadores para a colaboração entre a escola e as famílias, com objetivos e visão compartilhados,

direcionados a um processo onde a participação da comunidade escolar na construção e implantação do projeto político-pedagógico torna-se um fator-chave de sucesso (Murillo, 2007).

O organograma das escolas sempre coloca o processo de participação em uma posição privilegiada, uma vez que formalmente as decisões mais importantes são tomadas a partir da atuação de seu órgão colegiado. Mas a estrutura formal do colegiado se liga apenas ao processo administrativo, o que não se traduz no significado real de participação. Para entender o verdadeiro valor da participação no processo de gestão escolar é necessário que haja atuação - inclusive em esferas informais - de pais, professores, alunos, funcionários e comunidade local (Sastre, 2003). Uma das expectativas desta pesquisa foi verificar se o resultado da gestão compartilhada bem sucedida estaria relacionado à interação entre estruturas formais e informais de participação.

A gestão escolar deve promover ambiente e estruturas propícias à participação (Lück et al., 2010); sendo que uma vez construído um cenário participativo onde a comunidade esteja inserida na rotina escolar, isso irá motivar todos os envolvidos no processo, principalmente alunos e professores, a se comprometerem mais com a escola e suas atividades.

Materiales y métodos

No que diz respeito à abordagem, no caso desta pesquisa, adotou-se os pressupostos da metodologia qualitativa. Segundo Weller e Pfaff (2010:34), o uso de métodos de pesquisa qualitativa contribui de forma significativa para o avanço dos processos de construção do conhecimento na área da Educação, permitindo “melhor compreensão dos processos escolares, de aprendizagem, de relações dos processos institucionais e culturais, de sociabilização e sociabilidade, do cotidiano escolar em suas múltiplas implicações”.

Ainda quanto à abordagem metodológica, foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, seguida do método de análise textual, temática e interpretativa e pesquisa documental, como meio de examinar as publicações, processo pelo qual se realiza a análise de produções que compõem arquivos de órgãos públicos ou instituições privadas que ainda não receberam tratamento

analítico (Pedron, 1999). A investigação atendeu, ainda, à pesquisa de campo, que ocorreu através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto a pais e professores.

Foram entrevistados seis professores, todos com mais de 1 (um) ano de trabalho na mesma unidade escolar e mais de dez anos na Secretaria de Educação. Demonstrando assim que todos os docentes entrevistados tinham capacidade para comparar o modelo antigo a esse novo projeto de gestão compartilhada. Foram entrevistados, também, quatro pais de alunos, não nos importando o grau de escolaridade ou o sexo dos entrevistados, mas com o objetivo de tentar extrair ao máximo a concepção que a comunidade tem do modelo de gestão compartilhada e se entendem o papel dessa nova escola na formação da comunidade como um todo.

Como forma de preservar a identidade dos entrevistados e para facilitar a referência de seus relatos, denominou-se os docentes com a letra D, seguida de um número de 1 a 6 e os pais, sejam apenas mães ou o casal, com a letra P, acompanhada de um número 1 a 4.

A Escola Objeto De Estudo

a escola que se constitui objeto de estudo nesta pesquisa situa-se em planaltina-df, e recebeu o prêmio nacional de referência em gestão escolar no ano de 2009, no distrito federal, considerando que o índice de aprovação dos seus alunos aumentou de 71% para quase 90%. de acordo com o censo de 2010, a população desta escola era de 1.217 alunos, 65 professores e 35 funcionários do corpo administrativo. atribui-se, em princípio, à participação efetiva da comunidade escolar como estratégia desencadeante desse resultado. entende-se, a priori, que a obtenção do prêmio decorreu da proposta de gestão compartilhada que envolve professores, funcionários, alunos, famílias e representantes da comunidade.

Um exemplo desta participação é o Projeto “Conte Comigo”, no qual os moradores de Planaltina fazem um cadastro e relatam no que podem contribuir para a melhoria da escola. Há desde lojistas que disponibilizam materiais e mão-de-obra até pessoas que dedicam algumas horas ao trabalho voluntário. A escola

elabora um cadastro de voluntários e os procura quando necessita de contribuição para algum projeto.

Dentro do modelo de gestão participativa empregado na escola, diretor, professores, funcionários, alunos, famílias e representantes da comunidade se unem em torno de um único objetivo: a qualidade no ensino. A proposta pedagógica da escola inclui 27 projetos desenvolvidos com a colaboração da comunidade, de instituições locais e parceiros de outras cidades do DF. Esses projetos são voltados para temas como meio ambiente, prevenção contra as drogas, cultura de paz e cidadania, educação alimentar, informática, literatura, ciências, talentos da cultura local, música, esporte, correção da defasagem idade-série e artes marciais. Nos fins-de-semana, a escola realiza eventos voltados para atendimento de necessidades da comunidade.

Neste aspecto, um dos projetos é o Ação Social/Dia da Família, com atividades como: corte de cabelo, ginástica, oficinas artesanais e culturais, dinâmicas de grupo e jogos esportivos. A maioria dos projetos é desenvolvida com a colaboração não só de pessoas e instituições locais, como de parceiros de outras cidades do DF.

O projeto político pedagógico da escola

O projeto político pedagógico da escola (PPP) é um planejamento que apresenta todas as estratégias e metas que serão seguidas por ela para alcançar, da melhor forma possível, a sua missão de educar e formar cidadãos. Assim todas as diretrizes pedagógicas da escola estão definidas nele. Em um modelo de gestão compartilhada, o gestor direciona a aplicação desse documento, que é formulado e implantado com o auxílio de toda a comunidade escolar.

Na escola objeto deste estudo, a análise das entrevistas semi-estruturadas aplicadas demonstrou que a figura do gestor exerce um papel principal para toda a participação e aceitação da comunidade em relação ao projeto da escola. Não apenas na comunicação com a comunidade, mas na forma como foi feita a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), tendo em vista que, nessa unidade de ensino, o PPP fora elaborado pelos próprios professores e levado a

votação perante a comunidade. Observou-se que, em sua primeira parte, o PPP da escola objeto deste estudo preocupou em justificar a sua criação, e a forma como esta seria dada. Apresentou o intuito desse Projeto e delimitou os resultados a serem alcançados.

A escola privilegia atender as necessidades que a comunidade apresenta, um exemplo disso é a Educação de Jovens e Adultos (EJA 1º e 2º seguimentos), que foi implantada na escola devido à demanda da comunidade. Além disso, a escola tem uma relação de projetos multidisciplinares, todos realizados com a participação e incentivo da comunidade. Alguns agraciados com prêmios de reconhecimento, tanto para a escola como para os alunos em individual. O próprio PPP ressalta a publicação de um livro, escrito pelos alunos da 1ª série fundamental cujo tema principal é o meio-ambiente, em específico a preservação de um parque que se localiza nas adjacências da comunidade. O livro, publicado no ano de 2004 e denominado “*O Parque Sucupira é Nosso*” teve uma tiragem de 800 unidades.

Outros projetos elencados no PPP fazem referência a parcerias, com a Fundação Athos Bulcão, de teatro. Através dessa parceria, no ano de 2007 e 2008, os alunos montam peças e as apresentam para a comunidade escolar. Também há referência ao Projeto Jeplan – Jogos Escolares de Planaltina, onde os alunos da escola em estudo destacaram-se de forma exemplar, obtendo o terceiro lugar na classificação geral no ano de 2007.

São abordados também eventos festivos promovidos pela própria escola, como forma de enaltecer a importância dessa dentro daquela comunidade, e os vários prêmios recebidos pela escola ao longo dos anos como reconhecimento do bom trabalho realizado por ela.

A parte introdutória do PPP finaliza com a apresentação do tema que será abordado durante o ano e os subtemas divididos por bimestre, deixando claro, desde o início do ano letivo o que será trabalhado e a forma como esse trabalho deverá se desenvolver ao longo dos meses que se seguem. O PPP também apresenta o objetivo geral, os objetivos específicos, os princípios norteadores (epistemológicos, didático-pedagógicos,

éticos e estéticos) e a organização administrativa da escola referente ao ano de 2010. Também está enumerado, nesta parte do PPP, os percentuais de reprovação, evasão escolar, repetência e as taxas de aprovação por turno (matutino, vespertino e noturno).

Discussão de resultados

A relação entre escola e comunidade, dentro de um plano pedagógico democrático, é uma temática vasta e rica, tanto em conhecimento da evolução da educação quanto na importância do papel da escola para a formação do caráter dos estudantes. Assim, com o objetivo de tentar esquematizar quais foram os fatores principais para uma gestão compartilhada de sucesso, neste tópico foram abordados os aspectos mais relevantes, apontados por quem está intimamente ligado ao modelo de gestão democrática, ou seja, docentes e pais de alunos.

Apesar das perguntas orientadoras, os entrevistados foram deixados livres para expressarem suas opiniões de forma natural, sem que houvesse a necessidade de uma resposta formal, ausente de suas impressões, desta maneira a pesquisa abrangeu não apenas a visão dos docentes enquanto parte da Secretaria de Educação, mas também como atores da formação do caráter dos alunos e da comunidade como um todo.

Ao se analisar o conteúdo das entrevistas pode-se observar que a concepção de gestão compartilhada, ou gestão democrática vai muito mais além da denominação desse modelo, ou seja, mesmo não tendo sido utilizadas as denominações “gestão compartilhada” ou “gestão democrática” a essência desse modelo esteve presente nos discursos dos entrevistados quando estes se referiam à escola como “nossa escola”, à coletividade como trabalho em conjunto e ao orgulho por se sentirem parte do todo.

Características de participação da comunidade escolar, em uma escola que adota o modelo de gestão compartilhada

A comunicação se faz sentir em diversos trechos das entrevistas, quando os pais de alunos mencionam o chamamento da escola, não apenas para tomar conhecimento daquilo que está acontecendo com os seus filhos, mas principalmente, quando lhes é ofertada a

possibilidade de ver e aprender junto com seus entes:

Participação é, é participar mesmo. São oferecidas várias oficinas para os pais e cada pai vai, se interessar por alguma, vai e participa mesmo. Porque eu acho que os pais, a família tem que estar envolvidos na escola, com o filho. Tem que participar. (p.1).

Tal comunicabilidade também é aplicada aos professores que, tal qual a comunidade, são chamados a participar não apenas dos projetos educativos no decorrer da semana letiva, mas também das atividades extraclases:

Nós, como professoras, acabamos participando sempre de tudo o que acontece na escola, tudo que está envolvido com nosso aluno, tudo que escola está a frente mesmo, dentro do próprio âmbito escolar, como também fora, como atividades extraclases, em todos esses momentos a gente está participando. Quando tem que tomar alguma decisão com relação ao futuro do aluno, com relação ao desencadear de algum projeto dentro da escola, ou que escola irá participar em outro local, que não seja propriamente a escola. Então o professor está inserido a todo o momento. (d1)

A comunidade demonstrou reconhecer que a participação deva ser efetiva e constante, não apenas no que se relaciona às notas e reuniões de pais e mestres, mas também das atividades extraclases, realizadas pelos alunos fora de seus horários habituais de estudo e inclusive aos fins de semana, “é reunião de pais, reunião pedagógica, é o dia da família, confraternização... Em tudo a gente está presente” (p.2).

Tal interesse é percebido também pelos docentes que buscam, diante de seu conhecimento privilegiado daquilo que afeta os alunos, melhorar e adequar os projetos da escola com a necessidade da comunidade. A escolha dos projetos é sempre voltada para o interesse coletivo. Os docentes propõem temas e atividades em acordo com a realidade do estudante e com aquilo que lhes é atrativo:

Porque eu fico pensando assim, na realidade deles, por ser uma comunidade que não oferece muita coisa no fim de semana, eles não tem muito lazer. E pela experiência que eu tenho, porque eu já tive muitos alunos, que eu vejo na escola quan-

do termina a aula, e eu vejo muitos jovens, na faixa etária de 18 a 22 anos, ocioso, sem fazer nada. Então não tem nada para fazer, e eu conheço muitos que já se envolveram com drogas, álcool. A escola tem um laboratório muito bom, tem data show, as salas tem televisão, tem DVD, eu mesmo comprei vários DVD's sobre esses temas que eu trabalho. O material em si não tem, mas nesse contexto, tem tudo. E a escola abre nos finais de semana, e os alunos vêm para a quadra para jogar, no sábado. Essa é uma semente muito boa que a gente planta, porque tem muita gente ociosa na comunidade, e como é uma comunidade de baixa renda, então é muito fácil deles se envolverem com drogas. (d5).

As reuniões de pais e mestres são o ponto forte de participação dos pais, bem como a entrega de boletins e quando ocorrem problemas de comportamento ou de aprendizagem dos alunos. Nessa última situação, de maneira específica, os pais são devidamente cientificados da conduta e chamados para conversar com os professores e orientadores. Mas há também os conselhos semestrais e bimestrais, além das reuniões de coordenação, onde os docentes discutem a respeito dos projetos e atividades que serão trabalhadas e a forma como serão aplicadas e divulgadas:

Aqui a gente participa mais nos momentos da coletiva, que é no horário da coordenação. Também é esse o momento onde a gente discute as coisas da escola, quais as propostas, tudo dentro do horário matutino e da coordenação (d6).

Desta forma, a comunicação direta entre a escola e a comunidade mostrou ser a característica bastante forte da participação da comunidade na vida escolar. Por meio dos avisos e recados mandados através dos alunos, por contato telefônico ou indo à residência do aluno, a escola se faz partilhar com os pais e demais membros da localidade.

Pelo trecho seguinte, é possível verificar, através da fala de um professor, que o processo de diálogo entre professores, direção e pais na escola é bastante aberto, e isso facilita o alcance de resultados positivos:

Tem a coordenação, tem a supervisão, a direção que estão sempre te ajudando a trabalhar, então isso te motiva. A você buscar coisas novas e trazer para a escola. Dar ideias, porque

você sabe que vai ser ouvida [...]. Eu converso com os pais desde o início do ano, “Olha, eu sou esse tipo de professora, eu tenho esse tipo de conduta, eu quero desenvolver esse tipo de trabalho” e os pais, a maioria, até agora tem concordado, “Está ótimo, professora”. Então os pais, eles deixam esse aval, essa liberdade para você cuidar do filho dele, porque a gente na escola cuida muito, então se você, por exemplo, pedir alguma coisa com a participação dos pais, eles vêm numa boa. Então isso motiva muito a colaboração da escola e dos pais também. (d3)

Assim, foi verificado na escola estudada que os canais de comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares são fatores chave de sucesso e se constituem em uma estratégia importante que ajuda a estabelecer uma prática escolar participativa e voltada para a gestão compartilhada.

Conclusões

A rede de interação entre os membros da comunidade escolar irá trazer resultados positivos para a escola somente se houver um canal livre de comunicação entre eles. Assim, um componente muito importante na gestão escolar compartilhada é a comunicação, e a gestão escolar deve ser uma ponte de ligação entre todos os sujeitos que compõem a escola, encontrando mecanismos que facilitem a propagação das informações a respeito do andamento dos projetos da escola e fazendo, ao mesmo tempo, com que todos os membros da comunidade escolar dialoguem entre si. Um bom processo de comunicação entre os membros da comunidade escolar ajuda a definir consensos e evitar conflitos, favorecendo a prevalência da transparência e da democracia no processo participativo.

Uma das características mais marcantes da participação da comunidade escolar na escola cujo modelo é o de gestão compartilhada foi a comunicação constante e recíproca entre escola (diretores, assistentes, supervisores e professores) e a comunidade em si.

Assim, as características mais importantes identificadas por esta pesquisa como elementos motivadores da participação da comunidade escolar, em uma escola que adota o modelo de gestão compartilhada são: comprometimento da gestão em formular e implementar um projeto político-pedagógico que favo-

rece a participação da comunidade escolar, estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os membros da comunidade escolar; criação de eventos no calendário escolar que propiciam a ação efetiva de pais e familiares dentro da escola, tais como oficinas, comemorações, gincanas e reuniões; respeito; e estabelecimento de diálogo franco e aberto entre todos.

Referências bibliográficas

Barroso, João.(2008). Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. In: *Cadernos de Organização e Gestão Curricular*. Lisboa: Editora Instituto de Inovação Educacional.

Beraldo, F e Pelozo, R.(2007). A gestão participativa na escola: tendências e perspectivas. In: *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia* – Ano V, n. 10, jul.. Disponível em: <<http://www.editorafae.com.br>>.

Blasi, J de; Falcão, S.(2008) Gestão Participativas na Escola. In: *Revista Sinergia* (Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo). São Paulo, v.9 n.1.

Campos, C.(2010). *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas. (Coleção pedagogia e educação).

Casassus, J.(2007). *A escola e a desigualdade*. 2. ed. Brasília: Líber livro, Unesco.

Costa, E. (2007). *Gestão Estratégica*: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed., São Paulo: Saraiva.

Escola de Ensino Fundamental Nossa Senhora de Fátima.(2011). Disponível em: <<http://cefnf.blogspot.com/2009/08/planaltina-150-anos.html>>.

Guerra, M.(2002). *Os desafios da participação*: desenvolver a democracia na escola. Porto, Portugal: Porto Editora.

Hora, D.(1994). *Gestão democrática na escola*: artes e ofícios da participação coletiva. 15 ed., São Paulo: Papirus.(Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

IDEB. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br>>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacio-

nais Anísio Teixeira.(2006) Brasília. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em:

Lück, H.(2009). *A gestão participativa na escola*. 5. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.

Lück, H; Freitas, K. S. de; Girling, R; Keith, S.(2010). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Ministério da Educação e Cultura.(2011). *Apresenta textos e dados sobre a educação no país*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>.

Motta, F C.(2003). Administração e participação: reflexões para a educação. In: *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez.

Murillo, F. Javier et al.(2007) *A qualificação da escola: um novo enfoque*. – Porto Alegre: Artmed.

Paro, Vitor.(2010) *Administração escolar: introdução crítica*. 16. ed. – São Paulo: Cortez.

Pedron, A. (1999) – *Metodologia Científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa*. 2. ed. Brasília: Gráfica Redentorista.

Santos, A.(2004). *Gestão democrática da escola*: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. Estado e Política Educacional / n.05. Disponível em www.scielo.com.

Santos, C.(2008). *A gestão educacional e escolar para a modernidade*. São Paulo: Cengage Learning.

Sastre, M.(2003). Participación y poder: una reflexión sobre las dificultades Del proyecto participativo em La escuela. In: *A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania*. Ferreira, Naura Syria Sapareto (org.). Rio de Janeiro: DP&G.

Vicentini, A. *Gestão Escolar*. (2010). - dicas corporativas: nossas escolas estão prontas para os desafios do mundo corporativo? – São Paulo: Phorte.

Weller, W; Pfaff, N. (2010). *Metodologias da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática*. Petrópolis, RJ: Vozes.