

# GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UM DESAFIO RELACIONAL E ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Genigleide Santos da Hora<sup>2</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

O início do Terceiro Milênio nas várias áreas da ciência ocorre sob a égide do chamado pós-modernismo. Essa visão do mundo, que emergiu no final do século passado e foi, gradativamente, se espalhando por todas as áreas do conhecimento, tem como características básicas o pluralismo e o contextualismo. O pluralismo é a idéia de que não existem verdades absolutas, de que a realidade suporta mais de uma visão ou perspectivas diferentes. O contextualismo significa que nada pode ser visto isoladamente, fora do seu contexto. Estas duas características do pós-modernismo marcam o eclipse do período das escolas teóricas, dos grandes mestres e suas verdades absolutas, do tempo de ser, mecanicismo, estruturalismo ou uma série de “ismos” que marcaram uma etapa importante no desenvolvimento das ciências.

Foi necessária, primeiramente, a construção de várias teorias e técnicas para, somente então, se poder começar a buscar pontes entre elas. Este é um tempo de **integração**, palavra que bem define a tarefa básica deste momento. Num mundo cada vez mais globalizado, onde as informações navegam a uma velocidade crescente, é inevitável o cotejo dos vários enfoques educativos e a busca de soluções, suas semelhanças e diferenças no processo sistêmico das organizações, em especial a organização escolar.

Daí, para atender a essa inevitável mudança, este trabalho visou a analisar o processo da gestão educacional de uma escola pública do interior da Bahia, procurando enfocar a natureza da dinâmica escolar relacional, a cultura escolar organizacional e a gestão escolar participativa, a partir das percepções dos sujeitos educativos e da gestão escolar. Dessa forma, desvendou-se o cotidiano da Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia, a partir da análise dos dados sob a óptica da abordagem sistêmica e interacionista. Pôde-se conhecer o desenvolvimento das suas relações e práticas pedagógicas, sob o olhar dos sujeitos educativos: professores, alunos, pais de alunos, coordenadores e gestores, funcionários em sua vivência no processo ensino e aprendizagem, incluindo o olhar do pesquisador. Essa análise deu-se por meio de três categorias diferentes: **cultura escolar organizacional**, **dinâmica escolar relacional**, **gestão escolar participativa** e indicadores que pudessem revelar a identidade da instituição, bem como a possibilidade de compreendê-la numa dimensão teórico/prática.

## 2. O PROBLEMA

Partindo dessas reflexões, desenvolveu-se, neste estudo “Gestão Escolar Participativa: um desafio relacional e organizacional”, a análise da relação entre o processo gestor e a cultura escolar organizacional que constituem o cotidiano educativo, procurando-se identificar os fatores que interferem na gestão escolar democrática – considerando-se a visão dos membros da comunidade escolar que buscaram caracterizar o modelo gestor de uma escola pública, atentando para a dinâmica escolar relacional, tipo de liderança escolar e a cultura organizacional escolar entre os seus membros.

---

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida sob a orientação da Professora Doutora Teresinha Guimarães Miranda.

<sup>2</sup> Mestranda em Educação da Universidade Federal da Bahia – UFBA. [gshora@terra.com.br](mailto:gshora@terra.com.br)

### 3. OBJETIVO

Nesta perspectiva, este estudo objetivou verificar como se processa a prática institucional, a partir do envolvimento dos atores fundamentais do espaço educativo, conhecer sua percepção sobre a prática escolar, analisar os princípios da gestão escolar participativa e analisar o processo da gestão educacional de uma escola pública do interior da Bahia, procurando enfocar a natureza da dinâmica escolar relacional, a cultura escolar organizacional e a gestão escolar participativa.

### 4. METODOLOGIA

Entendeu-se, neste estudo de caso sob a óptica de André Lüdke (1986), a gestão da educação como prática social. Daí partir-se de uma abordagem metodológica interacionista e sistêmica com um olhar questionador do mundo, do conhecimento e na revelação estabelecida em relações que permeiam o veio escolar entre gestor, professor, aluno e demais pessoas envolvidas no espaço educativo.

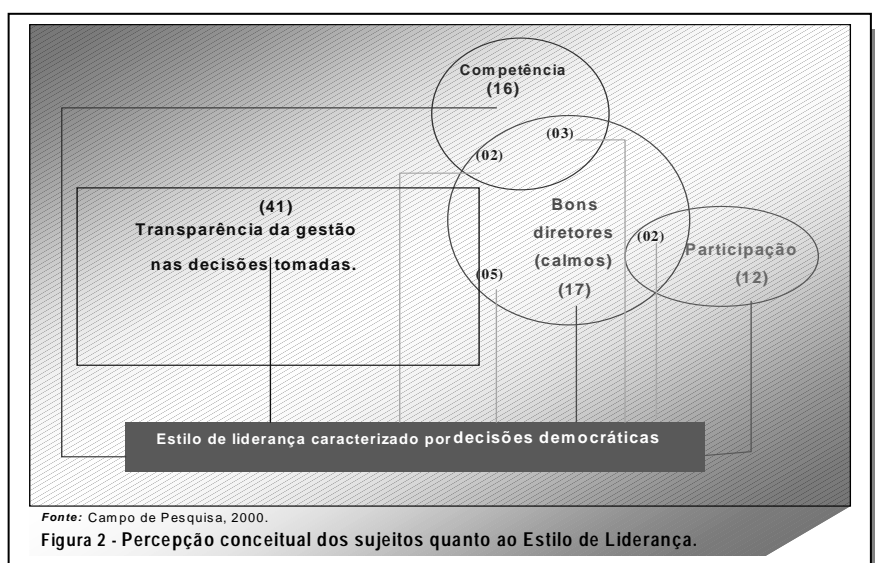
A história e a temporalidade, portanto, integram o caminho deste estudo – produzindo rupturas, identificando contradições e conflitualidades – e apresentam os desafios de uma prática e a contextualização escolar, além de abordar o percurso da investigação como um todo. Foi com este entendimento que se procurou analisar, através das respostas ao instrumento de pesquisa – questionário que atentou para a percepção e vivência dos sujeitos educativos que integram a prática cotidiana veiculada no espaço educacional –, como se estabelecem as relações em uma escola do sistema público de ensino da região sul do estado da Bahia.

### 5. PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS EDUCATIVOS E A GESTÃO ESCOLAR

A aceitação de uma organização escolar como um sistema complexo, dentro do quadro atual do conhecimento, e a compreensão sobre o significado da gestão institucional requerem do pesquisador, necessariamente, a escolha de um modelo conceitual que mais atenda à realidade da análise dos dados institucionais e englobe o maior número de aspectos relevantes possível. Vários autores e/ou escolas têm aprofundado e desenvolvido esquemas teóricos que procuram explicar a complexidade das organizações modernas, em especial, a organização escolar.

A compreensão dos processos que fundamentam a educação, democracia e gestão escolar, contou com a revisão de literatura de Bobbio (1986), Weber (1994), LDB 9394/96, Freire (1996), Mello (1993) entre outros. Explicita-se, também, o papel da gestão escolar e gestão participativa, a partir das abordagens de Alonso (1996), Freitas (2000), Lück (1998), Werle (1999) e outros, relacionando-os ao cotidiano de diferentes espaços educativos.

A partir de estudo crítico desses referenciais teóricos e tendo em vista a natureza desta pesquisa, esta investigação traz a necessidade da clareza de um estilo gestor escolar que ainda se apresenta ambíguo no que se refere a possuir visíveis faces de centralização, percebendo-se que os conceitos de **participação** e de **democracia** passam muito mais pela lógica do paternalismo da cultura brasileira do que pela história de liberdade e da igualdade. Isso se encontra evidenciado em vários momentos de análise dos dados da pesquisa, principalmente na parte referente à questão de múltipla escolha, em que os sujeitos acabam por revelar a sua concepção quanto ao **poder** que os diretores exercem sobre eles. Isso conduz a refletir sobre novos encaminhamentos de **práticas participativas na escola**, na busca da construção da autonomia do **saber** e do **fazer**, elementos fundamentais para uma sociedade democrática.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2000.

De modo geral, as organizações escolares não se caracterizam pela mudança, ao contrário, pautam-se pela estabilidade. Isto é explicado pelo fato de as organizações sociais se definirem pela existência de uma estrutura proposta com o fim de alcançar objetivos predeterminados, da forma mais econômica possível. Se tais objetivos são vistos como permanentes ou fixos, o processo desenvolvido para sua realização também se apresenta estável e, portanto, há uma economia de esforços. Mas, quando a estabilidade é muito grande, a organização resiste, na maioria das vezes, a qualquer mudança. Por isso mesmo pode-se conceber, como primeira forma eficiente de mudança, a comunicação livre entre os membros da organização escolar, que apresenta, ainda hoje, enorme resistência, pelo temor da perda da autoridade. Em conseqüência, segundo Alonso (1976), a ênfase na burocratização da escola, na cristalização hierárquica de papéis e na especialização excessiva, sem uma visão global que exige revisões urgentes para que a instituição escolar ganhe um outro movimento na dinâmica social.

Um outro aspecto que deve ser considerado é a prática construída pelos gestores, criando uma relação de dependência e de subordinação dos sujeitos envolvidos no espaço institucional, a partir, às vezes, de uma "maquiagem" de proteção, de partilhamento, o que, na realidade, é um processo de dominação, a partir da manutenção da cultura autoritária. O sustentáculo dessa prática, talvez, seja a falta de clareza do que é ser gestor escolar, ter liderança, realizar trabalho democrático e respeitar o coletivo. Preferencialmente, os gestores devem ter capacidades de liderança e os líderes, capacidades de gestão, mas não é isto que normalmente acontece, pois liderança é a arte de influenciar pessoas. O verdadeiro líder é aquele que tem capacidade para influenciar, motivar ou inspirar os outros a segui-lo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim sendo, visualizou-se, no espaço pesquisado, nuances de cultura autoritária – marcada por elementos limitativos das práticas democráticas, pois os valores que nela se encontram presentes podem favorecer espaços como o individualismo, o egoísmo e a competição, contrariando, formalmente, os princípios da comunidade quanto à solidariedade, ao diálogo com vistas à construção coletiva. Sabe-se que a cultura autoritária demarca rigidamente e hierarquicamente as posições dos homens na execução de uma tarefa coletiva; a cultura

democrática, ao contrário, utiliza-se dos princípios da ação-reflexão-ação como forma de aperfeiçoar um processo em expansão, superdimensionado.

Logo, é necessário **transparência** nas ações desenvolvidas no âmbito educativo para que se possa construir um processo gestor escolar participativo que faculte a construção da cidadania. Assim a Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia poderá prever, ainda, processos de auto-avaliação como fator de **democraticidade** e **transparência**, tendo como meio de aprendizagem o processo sistêmico organizacional.

A realização deste estudo possibilitou que se tivesse clareza da dinâmica estabelecida no espaço institucional da referida escola, a partir da visão de professores, alunos, pais de alunos, coordenadores, diretores e funcionários, permitindo que se pudesse verificar as contradições que perpassam o exercício da prática educativa que ora se apresenta como **participativa e democrática** e ora se revela uma prática de natureza centralizadora e autoritária, conforme se pode observar na justificativa das respostas apresentadas a partir do quadro abaixo, no que se refere à Percepção Conceitual dos sujeitos quanto ao Estilo de Liderança da escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia.

### PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS

<i>Alternativa</i>	<i>%</i>	<i>Justificativa</i>	<i>%</i>	<i>Abs.</i>	<i>Exemplos de justificativa dos sujeitos</i>
<b>(a) Centralização de idéias e poder</b>	9,5	Autoritarismo e centralização	100	2	<i>“As idéias já são prontas e nós professores estamos sempre querendo fazer a vontade da diretora, para não errar e aborrecê-la”.</i>
		Participação	29	4	<i>“Sempre que possível compartilha as decisões e pede opinião”.</i>
<b>(b) Decisões democráticas</b>	76,6	Competência	14	2	<i>“Porque ela demonstra, ou seja, procura o aperfeiçoamento do ensino-aprendizagem tendo como meta uma instituição de uma boa qualidade, visando formar indivíduos capazes de atuar nessa sociedade”.</i>
		Transparência nas decisões tomadas pela direção	50	7	<i>“Sempre que a diretora toma alguma resolução, ela procura nos reunir para perguntar a opinião de cada um”.</i>
		Democracia e outros	7	1	<i>“Pois geralmente as decisões são tomadas democraticamente”.</i>
		Liderança ausente	50	1	<i>“Apesar da diretora ser uma pessoa organizada e dedicada, nem sempre pode se fazer presente, devido ter alguns encontros fora da escola, mas que tem haver com a escola. Então, devido a sua ausência às vezes ficamos dispersos e indecisos”.</i>
<b>(c) Liderança dispersa e indecisa</b>	9,5	Imposição	50	1	<i>“Porque a liderança algumas vezes aparece com planos determinados”.</i>

*Fonte: Pesquisa de Campo, 2000.*

Em síntese, no contexto dessa escola pesquisada, a gestão escolar participativa, certamente, não ocorrerá espontaneamente; é necessário que seja provocada, procurada, vivida e aprendida por todos os que pertencem à comunidade escolar. Dessa forma, o olhar que se sugere ter é o da resignificação da gestão da educação, que nada mais é do que percebê-la e compreendê-la, a partir das transformações atuais e de uma realidade que exige a formação de um novo homem, portanto, de uma nova educação, pautada na construção democrática de uma sociedade mundial solidária.

Para tanto, a realidade, qualquer que seja o modo como é sentida e percebida, concebida e considerada, precisa ser encarada como um campo de possibilidades ou de profundidade, sendo que a tarefa do educador nada mais é que o ato de redimensionar a elaboração de um currículo mais voltado para habilidades, competências e utilização de conhecimentos relevantes ao processo gestor escolar e de avaliação compatíveis com tais currículos, com opções e flexibilidade na escolha do tipo de gestão escolar pela comunidade educativa e local, o que poderá contribuir de forma relevante para atrair mais adeptos e elevar a qualidade da escola pública.

Há, talvez, duas lições da Gestão Escolar Participativa: a primeira é que é possível, mesmo para uma instituição pública, criar espaços que seriamente contribuam para as soluções dos problemas cotidianos; a segunda é mais uma possibilidade, um sinal de alerta, do que uma lição: a sociedade, a comunidade, a escola precisam “fazer sua parte no todo” e estabelecer um sistema de gestão escolar, de educação fundamental que ofereça um ensino de qualidade aceitável para a população brasileira.

## 6. REFERÊNCIAS

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, 1976.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BRASIL. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, Senado Federal, [1999]. Disponível em: <<http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>> Acesso em: 12 jun. 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v.17, 72, fev./jun. 2000, pp.47-59.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, K. S; KEITH, Sherry. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LUDKE, M. ANDRÉ, M.E.D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU/EDUSP, 1986.

MELLO, Guiomar N. **Cidadania e competitividade**: desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1993.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1994.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Compromisso do educador com a sociedade do futuro. Revista da FAEEBA, Salvador, 12, jul./dez. 1999.