

## LIÇÕES DA ESCOLA PARTICIPATIVA

Para resumir, a pesquisa sobre educação, efetivamente, amplia a nossa compreensão de como a gestão participativa é capaz de afetar a qualidade escolar. As escolas cujos diretores praticam um estilo de gestão consultivo e que buscam as opiniões de um número selecionado de funcionários (exemplo: aqueles que detêm o conhecimento ou informações pertinentes) e as utilizam para tomar e implementar decisões, criam um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

As escolas bem dirigidas, conforme evidenciado pelo desempenho dos alunos e pela percepção clara dos professores sobre seu trabalho, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula. Devido a estas descobertas, a Comissão de Professores da Califórnia/EUA (1985) concluiu que “o amplo escopo de pesquisas sobre escolas eficazes e a crescente sabedoria dos dirigentes indicam que os professores devem participar nas atividades relacionadas à gestão e à reforma de suas escolas”.

A participação, como qualquer melhoria substancial, requer o desenvolvimento e a adoção de um programa de atividades. Existem vários passos iniciais e difíceis a serem tomados, que incluem:

1. **Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa.** As frases que abordam os valores podem, muitas vezes, ser apenas uma estratégia do responsável por relações públicas. No entanto, se uma frase for desenvolvida com base no debate de um grupo numeroso

de funcionários, pode agir como uma orientação sobre o que a organização pretende alcançar. As pessoas podem ser influenciadas e motivadas por um senso maior de propósito e as frases sobre conceitos e valores podem direcionar este esforço.

2. **Construir o comprometimento pessoal da cúpula.** Uma liderança forte é necessária para superar as várias barreiras e dificuldades. Se o diretor e a equipe de apoio técnico-administrativo não estiverem comprometidos, os professores sempre questionarão se o seu envolvimento será levado a sério ou se ele é válido.
3. **Promover a capacitação em serviço de professores e pais para que se desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa.** Se os professores e os pais forem efetivamente participar nos processos de administração e decisão, precisam desenvolver as habilidades necessárias. Administrar participativamente, assim como ensinar, é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa é baseada em habilidades e técnicas específicas, muitas das quais são objeto deste livro. Ao desenvolver estas habilidades, os membros da escola necessitam de orientação e tempo para aperfeiçoá-las. A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parecer tomar mais tempo do que o necessário. Por isso, tanto os diretores como os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.
4. **Circular a informação de cima para baixo na organização.** Consultar é um esforço de mão dupla. Se um diretor dá a impressão de que consultar significa apenas fornecer informações para os superiores, então os demais funcionários podem se sentir frustrados. No entanto, se este processo envolver a troca de idéias entre o diretor e os professores, o ambiente será mais propício à existência

de consultas. E, embora nem todos os professores tenham interesse em participar do processo decisório, a maioria gosta de saber que algum dos seus colegas tomou parte no processo, representando suas percepções.

5. **Iniciar com alto envolvimento no processo de planejamento.** As mudanças na Escola Básica Aníbal César, em Itajaí, Santa Catarina, tornaram-se realidade devido à alta participação das pessoas no planejamento e na definição de objetivos locais (CENPEC, 1994). Existem dois indicadores críticos para o sucesso: a) o grau de abertura para a livre participação dos membros da organização, no processo de planejamento e definição de objetivos, e b) o nível de comprometimento e acompanhamento da direção, no que se refere à participação de professores.

Para garantir a existência de tempo e recursos voltados para a participação, é necessária a capacitação dos integrantes da comunidade escolar (professores, diretores e demais funcionários, pais e alunos). Preparar a comunidade escolar para a gestão democrática é a essência da transformação do sistema de ensino. Este livro foi concebido como um complemento à ampla discussão existente sobre a gestão democrática – é um livro que enfatiza gestão democrática para as comunidades escolares que desejam praticar gestão participativa. Este enfoque deve ser percebido a partir de uma ampla perspectiva de descentralização e energização, pois assim a participação se transforma em uma série de ferramentas refinadas capaz de aprimorar a qualidade da educação.

### QUADRO 3

#### CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

- Compartilhamento de autoridade.
- Delegação de poder.
- Responsabilidades assumidas em conjunto.
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe.
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização.
- Compartilhamento constante e aberto de informações.