

EIXO 2: Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar

A CONSTRUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO

Renata Maria Moschen Nascente

UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

renatanascente@ufscar.br

Grupo de Estudos sobre Políticas e Gestão da Educação – GEPGE

RESUMO

O objetivo da comunicação é apresentar e discutir alguns resultados de uma pesquisa sobre participação na gestão escolar realizada junto a um grupo de professores integrantes de um curso especialização em gestão escolar. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. De acordo com os textos produzidos pelos professores em seus diários reflexivos, consideramos que tanto a proposta de formação quanto a de investigação foram bem sucedidas. A de formação permitiu a eles (re) formular concepções de participação dentro dos princípios da gestão democrática da escola e a de investigação esclareceu que a trajetória de formação foi adequada aos seus objetivos.

Palavras-chave: Participação; Gestão Escolar; Formação.

Introdução

O objetivo desta comunicação é apresentar e discutir alguns resultados de uma pesquisa sobre participação realizada junto a um grupo de vinte professores que cursaram um módulo intitulado *Participação e Gestão Escolar* ministrado em um curso de especialização em Gestão Escolar em uma instituição privada no interior do estado de São Paulo. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, referenciada nas abordagens próprias do Círculo de Cultura de Paulo Freire (2006).

A investigação teve como finalidade levantar as visões sobre a participação na gestão escolar dos professores envolvidos no módulo e também observar e sistematizar mudanças nessas visões que podem ter sido fomentadas pelas tematizações dos problemas e práticas escolares a eles propostas. Os instrumentos utilizados para levantar essas diferentes visões foram diários reflexivos por eles produzidos a partir das leituras e discussões realizadas durante o módulo.

A pertinência dessa investigação residiu na necessidade de estabelecer e experimentar pressupostos e estratégias de formação de gestores de acordo com os princípios da gestão democrática da escola. O principal deles, a nosso ver, é que para

entender o que é participação na escola e efetivamente praticá-la, não é suficiente uma discussão teórica sobre o tema, é preciso ir além, propiciando uma real interlocução entre teoria e prática. Essa interlocução, fulcral em nosso entender, não poderia ser estabelecida posteriormente, depois que o módulo tivesse terminado. Ao contrário, ela deveria ser elaborada de maneira dialógica, durante nossos estudos. Na busca de viabilizar essa proposta, combinamos que ao invés de um trabalho de conclusão, os professores deveriam redigir um diário reflexivo durante nosso percurso de leituras e discussões, baseados em algumas propostas, que serviram como elementos pontuais para a redação de suas reflexões.

De acordo com essas considerações de como concebemos a formação daqueles professores sobre participação e gestão escolar, julgamos que seria uma boa oportunidade de, por meio das propostas formativas elaboradas, levantar alguns dados que nos ajudassem a confirmar nossa hipótese de trabalho, surgida durante a preparação do programa do módulo, a saber: *A oferta de leituras e discussões teóricas sobre a participação na gestão escolar não seriam suficientes para desconstruir alguns conceitos ingênuos, baseados no senso comum sobre participação que intuímos que esses professores trouxessem consigo para os nossos encontros.* Nosso problema então se configurou da seguinte forma: *Como levantar essas visões e como mediar suas trajetórias formativas para que pudessem começar a compreender o que é participar de acordo com os princípios da gestão democrática da escola?*

Levando em consideração nossa experiência como gestora escolar e supervisora de ensino, ao vivenciarmos o cotidiano da escola, percebemos que ele é de tal forma complexo, que uma formação sólida no que se refere à participação de toda a comunidade escolar, pais, professores, funcionários, na elaboração do projeto político pedagógico, no desenvolvimento dos Conselhos Escolares e na busca da autonomia da instituição escolar e de sua gestão democrática é essencial. Claro que o diálogo entre teoria e prática durante o exercício da gestão escolar deve levar ao aprimoramento tanto das concepções como das práticas participativas dos gestores, entretanto, durante aquele módulo, percebemos a necessidade de dar um início consistente aquele processo.

1. Metodologia de trabalho e caracterização dos sujeitos

Já no nosso primeiro encontro, referenciados pelas abordagens propostas pelo Círculo de Cultura de Paulo Freire (2006), nos sentamos em um círculo e foi dada a oportunidade para que cada um deles se apresentasse e colocasse seus objetivos pessoais e profissionais em relação ao curso de especialização em gestão escolar. Todos

responderam que estavam prioritariamente buscando uma oportunidade de atualização e aperfeiçoamento. Mesmo os que não estavam exercendo a docência naquele momento estavam interessados em concursos na área de educação, uma vez que o curso no qual estavam engajados os qualificaria para concursos e processos seletivos para coordenadores, diretores e supervisores nas redes estadual, municipal e privada. Então, a partir desses dados, constatamos que a pretensão deles era exercer algum tipo de função gestora tanto em escolas públicas quanto privadas.

Dos vinte sujeitos envolvidos, todos licenciados, quatro não estavam atuando como professores na ocasião em que os dados foram levantados, estando distribuídos da seguinte forma: um publicitário; um oficial de escola; dois funcionários públicos e um jornalista que também exercia a função de professor. Os outros quinze professores estavam exercendo funções docentes nos ensinos fundamental e médio de escolas públicas e particulares. Eles serão identificados neste trabalho por números a fim de proteger suas privacidades.

É importante ainda esclarecer que houve uma imbricação entre o processo de formação e a pesquisa. Isso ocorreu porque consideramos que para que esses professores realmente se apropriassem dos elementos constituidores da participação dentro dos princípios da gestão democrática de escola, seria essencial conhecer suas concepções de participação, para durante o módulo propor algumas tematizações de problemas e práticas escolares teoricamente embasadas, tentando conduzi-los no processo (re) formulação de seus conceitos de participação. Acreditamos que se não fosse assim, o módulo não seria produtivo, pois se as discussões ficassem restritas ao campo puramente acadêmico, não seria possível construir junto com eles concepções de participação que pudessem servir como subsídios para suas respectivas práticas educativas atuais e futuras.

3. O diário reflexivo como instrumento na formação de gestores escolares

O percurso de formação que nos propusemos a administrar requereu do formador uma postura de mediador, que se iniciou pela implementação de estratégias objetivando conhecer genuinamente os professores envolvidos. O Círculo de Cultura (BRASIL, 2006) nos indicou algumas dessas estratégias, tais como a realização dos encontros sempre em círculos, nos quais a todos são dadas oportunidades de ouvir e serem ouvidos; a escuta ativa do mediador para poder subsidiar teoricamente as questões e colocações dos participantes; e a sistematização das discussões e debates de

uma forma adequada às condições concretas de cada um deles, valorizando assim a convivência, a solidariedade e a corresponsabilidade.

A primeira atividade proposta aos participantes foi que eles formassem pares e se apresentassem uns para outros. Ao final dessa primeira etapa, cada um deles deveria apresentar-se ao grupo como se fosse seu par. Assim, antes de falar no círculo, eles tiveram que ouvir sobre quem era o seu colega e quais seus objetivos e expectativas ao aderir àquela proposta de desenvolvimento profissional.

Também no primeiro encontro foi questionada a participação que professores vinham tendo durante os módulos anteriores. Esse questionamento foi relevante na medida em que permitiu que eles tivessem uma perspectiva de que participar não se restringia a trazer para os encontros suas vivências escolares cotidianas, mas sim construir sob a orientação do formador com seus próprios percursos de formação, senão, eles poderiam cair na dicotomia apreensão-reprodução, a qual, todos nós, parecíamos dispostos a superar.

A construção compartilhada de conhecimentos que realizamos sobre a participação na gestão escolar seguiu as etapas propostas por Alarcão (2003), no qual ela explicita a articulação da formação do professor dentro do paradigma pesquisa-formação-ação. Esse paradigma nos pareceu propício ao desenvolvimento individual e coletivo dos professores, futuros gestores, no contexto de suas escolas.

As etapas de trabalho propostas foram:

- Problema: como se concretizavam suas participações em suas respectivas escolas?
- Reflexão: para entender a participação e buscar sua implantação e expansão em suas respectivas escolas, dentro de suas possibilidades objetivas, ela (a reflexão) se concretizou em forma de questionamentos sobre o problema, subsidiados por leituras, análises e discussões sobre diversos aspectos ligados à participação.
- Redação do diário reflexivo: pontuada pelas propostas de questionamentos. No diário eles reconstruíram o diálogo entre teoria e prática estabelecido. Alguns deles, como veremos a seguir, superaram a simples reprodução das leituras, conseguindo construir um conhecimento próprio, e, portanto, significativo, sobre a participação na escola.
- Ação: experimentação ativa das elaborações a partir do diário reflexivo.
- Novo problema: que deve surgir da experimentação ativa, que reinicia o processo de reflexão.

Apesar de não termos acompanhado as duas últimas etapas, pois elas devem ter ocorrido após o encerramento dos nossos encontros e do término da elaboração dos diários, cremos que os textos escritos por alguns dos professores indicam que eles construíram algum conhecimento sobre formas de se desenvolver a participação em suas escolas, mais ainda, demonstraram compreender quais deveriam ser seus papéis nesse processo.

3. A elaboração de um conceito de participação

Uma das nossas primeiras preocupações foi tentar refinar os conceitos que cercam as análises sobre como deve ocorrer a participação em nossas escolas, partindo do pressuposto de que essa participação compõe juntamente com a busca da autonomia, o projeto político pedagógico e a gestão democrática, os quatro pilares gestão escolar na atualidade.

Encontramos no trabalho de Puig et al (2000) apoio teórico para essa empreitada, pois os autores concebem a participação como um caminho que se inicia na sala de aula, propagando-se gradativamente por toda a escola. Essa concepção em muito nos agradou, pois ela rompe com o paradigma da participação que é fomentada pelo sistema escolar, de fora para dentro, e que a nosso ver, não tem tido os resultados preconizados.

De acordo com Puig et al (2000) a participação na escola envolve dois elementos básicos, o diálogo e a ação cooperativa. Assim participar na escola é dialogar e desenvolver projetos coletivos. Se houver diálogo sem ação ou ação sem diálogo, não há participação plena e sim uma participação incompleta, parcial. Restringir a participação ao diálogo faz com que a participação caia no verbalismo vazio, tendo pouca ou nenhuma influência na vida da escola. Por outro lado, centrar a participação apenas na implementação de projetos faz com que a participação seja limitada aos processos de execução de ações planejadas por outras pessoas. Nesse caso, também não se fomenta mudanças estruturais na gestão da escola e dos processos de aprendizagem. Para os autores “A participação escolar autêntica une o esforço para entender com o esforço para intervir” (PUIG et al, 2000, p.33).

Ainda segundo PUIG et al (2000), para garantir essas duas instâncias, dois espaços devem ser garantidos na escola, o do diálogo e o de ação cooperativa. Nos espaços de diálogo, os professores têm a oportunidade elaborar projetos, atividades, rotinas de trabalho e normas de conduta juntamente com seus alunos. Nesse processo todos se compreendem melhor e é possível fazer acordos, criar compromissos e

fomentar a motivação para aprendizagem. Já os espaços de ação cooperativa são os espaços e tempos destinados ao cumprimento dos acordos realizados nos espaços de diálogo.

Concordamos com os conceitos explicitados acima e os desenvolvemos. Pensamos que essa concepção de participação deva permear todo o trabalho realizado na escola, em uma perspectiva de horizontalidade, que se opõe a de verticalidade. Seguindo esse caminho, todas as instâncias colegiadas, assim como a sala de aula, devem ser espaços de diálogo e a escola em todas as suas atividades, espaços de ação cooperativa. Essa perspectiva pode ser confirmada pelo excerto do diário da Professora 07:

Participar é estar e se envolver com a escola; dialogar, questionar, agir, desenvolver projetos, cooperar, interagir e compartilhar.

Dessa maneira, nos alinhamos com Puig et al (2000) quando os autores ampliam as possibilidades da participação, baseada nos espaços de diálogo e ação cooperativa, para além de um caminho para mudanças que levem ao aprimoramento das condições de aprendizagem na escola. A participação também constitui-se em uma forma de tomada de consciência da experiência escolar, que engloba o sentido social e cultural da escola no mundo atual, suas múltiplas funções e papéis.

A Professora 19 explicitou em seu diário essa junção dos espaços de diálogo e de ação cooperativa como uma forma de se conhecer melhor e modificar a experiência escolar:

Quando o professor direciona suas aulas através dos espaços de diálogo com seus alunos, cria oportunidades para a elaboração de projetos, atividades, rotinas e trabalho com as normas de conduta; é através do diálogo que conseguimos atribuir significado ao que se pretende ensinar. Desse modo, todos compreendem melhor os objetivos a serem alcançados, estabelecem acordos, compromissos, todos se sentem mais motivados, envolvidos, e acima de tudo, se sentem sujeitos do processo educacional, reforçando, assim, o sentimento de pertença.

Pela tomada de consciência da experiência escolar podem se dinamizar as mudanças necessárias no campo do ensino e da aprendizagem. A participação constituída pela interação entre diálogo e ação deve ser percebida como um elemento catalisador de conscientização do que a escola é e o que ela pode vir a ser. Esses elementos propiciadores da participação também são demarcados pela Professora 19:

Após a execução das atividades nos espaços de ação cooperativa, há necessidade de uma avaliação, verificando se os objetivos foram plenamente atingidos, ou não. Essa reflexão ocorre novamente nos espaços de diálogo, que reformulam e orientam as próximas atividades a serem executadas nos espaços de ação cooperativa. Dessa forma, esses dois espaços estão imbricados.

O excerto acima vai ao encontro das idéias por nós discutidas dos autores (PUIG ET AL, 2000), quando afirmam que a participação e a tomada de consciência concretizam-se na atividade, na relação e na integração. Isso quer dizer, tomar parte ativa e significativa na regulação desses três âmbitos da vida escolar. Ao mesmo tempo, toma-se consciência do funcionamento e do sentido da escola, para aprimorá-la. Esse aprimoramento passa, dentro da escola democrática, pela ampliação da participação dos alunos no trabalho escolar. A escola deve buscar maneiras que permitam aos alunos se organizarem e responsabilizarem por ela. Sem essa instância, qualquer discurso sobre participação se torna vazio, uma vez que a finalidade maior da escola é promover a aprendizagem dos alunos, que, na atual sociedade do conhecimento, deve ter a participação como um dos seus fundamentos.

Também concluímos juntos que a convivência participativa entre alunos e professores e alunos entre si deve ser o norte da regulação da vida escolar. “Trata-se de propiciar mecanismos de autogoverno e de autonomia escolar. (...) A escola democrática deve abrir um espaço à participação e à convivência”. (PUIG ET AL, 2000, p. 38). Nessa escola, gestores, professores, alunos, pais e comunidade têm a dupla função de participar tanto das atividades como da organização, além de responsabilizarem-se pela avaliação sobre a eficácia dos processos engendrados.

Como colocou a Professora 19 no primeiro excerto, do ponto de vista pedagógico, a participação é um dos possíveis caminhos para fomentar a motivação dos alunos para a aprendizagem. O que temos notado hoje é que, frequentemente, para os alunos, a escola não tem significado, o que faz desaparecer e diminuir muito a motivação para que haja um real envolvimento nas atividades escolares.

3. Participação e gestão democrática da escola

Após essas elaborações sobre como se concretiza a participação dentro do espaço escolar, passamos a leituras e discussões que nos fizeram instituir um relacionamento entre gestão democrática da escola e participação.

O relacionamento direto entre participação e gestão de democrática da educação é estabelecido tanto por Ferreira (2004), como por Sander (2005). Para os autores a idéia da gestão democrática da escola está consagrada no Brasil e no mundo, ainda que

esta não tenha sido totalmente incorporada à prática. Não há dúvida sobre a importância da escola na democratização da sociedade. Esses pressupostos fundamentais estão na constituição federal (1988) e na base da LDB, Lei 9.394/96, que no seu artigo 14 estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Portanto, a referida legislação ratifica a necessidade do desenvolvimento, organização e exercício da gestão democrática da educação por meio da participação tanto dos profissionais da educação como da comunidade escolar (BRASIL, 1988).

Para Ferreira (2004), a gestão da educação se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula, onde se concretiza o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento planejado, mas como fonte privilegiada de subsídios para tomadas de decisões e estabelecimento de políticas educacionais.

Assim, as decisões tomadas na escola devem ser gestadas coletivamente, de forma participativa, pois se partirem apenas da equipe gestora podem recair no autoritarismo. Esse pressuposto foi amadurecido durante os encontros com os professores, amadurecimento que se refletiu em seus diários.

Em muitos desses diários, os professores se detiveram em aspectos relevantes, bastante concretos e pontuais do estabelecimento de uma gestão mais participativa, tais como a formação e/ou revitalização do Conselho de Escola e da APM (Associação de Pais e Mestres), assim como a necessidade de se garantir uma real participação dos membros da comunidade escolar nesses conselhos. Outros, por sua vez, demonstraram um significativo pessimismo em relação à participação, explicando que em suas escolas o fomento da participação deveria começar do “zero”. Essa situação de vazio em relação à participação é atribuída principalmente ao gestor da unidade escolar, que para eles se utilizava de abordagens tradicionais no trato da gestão da escola, permitindo apenas uma participação superficial, ou uma participação de “faz de conta”, que se concretizava em um relacionamento vertical dentro da escola, onde alguns mandavam e a maioria deveria obedecer. Esse posicionamento fica claro no texto da Professora 05:

Para que a escola tenha uma gestão participativa é necessário fazer com que o diretor comece a deixar de ser individualista e passe a distribuir responsabilidades que podem ser realizadas por outras pessoas que trabalham na escola, tais como professores e oficiais de escola, para que assim, haja um trabalho coletivo que vai melhorar as atividades educativas.

A Professora 09 vai além, explicitando que, juntamente com o diretor, outros membros da comunidade escolar devem também mudar de atitude:

Seria necessária uma mudança de atitude do diretor e de todo o corpo docente dentro da escola. Acredito que essas mudanças deveriam se iniciar pela busca de uma verdadeira participação, com base no diálogo e na ação cooperativa entre pais, professores e direção, interagindo juntos em todos os aspectos, criando um ambiente de corresponsabilidade para a tomada de decisões.

Por intermédio desses excertos podemos afirmar que alguns dos professores alcançaram uma compreensão da participação na escola que envolve todos os membros da comunidade escolar, em uma perspectiva horizontal de gestão, que pode ser liderada pela equipe gestora, mas não é unicamente responsabilidade dela. Essa concepção de participação é compatível com as dos autores que subsidiaram teoricamente nossos encontros e este trabalho. Essa harmonia não significa uma mera reprodução do trabalho desenvolvido durante os encontros. Acreditamos que ele vai muito além, na medida em que em seus diários os professores foram solicitados a estabelecer relações dialógicas entre teorias e suas práticas, enfocando especificamente como a participação dentro de seus parâmetros democráticos vinha se implantando em suas escolas. Portanto, podemos afirmar que houve alguma reflexão por parte do grupo sobre o tema proposto, reflexão que se viabilizou pela possibilidade de ler, discutir, pensar, comparar e escrever, construindo assim algum conhecimento sobre as possibilidades de participação na gestão democrática da escola e sobre os possíveis caminhos de sua viabilização.

5. Participação, autonomia da escola e projeto político pedagógico

As reflexões sobre o relacionamento entre participação e autonomia da escola basearam-se na leitura e discussão do texto de Myrtes Alonso *Autonomia da escola e participação* (2003). Elas foram norteadas pelo seguinte questionamento: *o que poderia ser feito na minha escola para que ela caminhasse para uma gestão mais participativa, na busca de sua autonomia e do estabelecimento de um projeto político pedagógico real e eficaz?*

Alguns professores conseguiram aprofundar suas reflexões, focalizando mudanças de mentalidades e atitudes essenciais à participação democrática. Eles perceberam, por exemplo, que a gestão participativa, apesar de preconizada legalmente, não se concretiza em nossas escolas também pela resistência em reconhecer a comunidade escolar nesse processo, como explica a professora 14:

Para a escola caminhar para uma gestão mais participativa, na busca de sua autonomia e do estabelecimento de um projeto real e eficaz, primeiramente, é preciso reconhecer que pais, educadores, alunos e funcionários existem como algo de valor e desejável para a solução de problemas da escola. A participação da comunidade escolar interna e externa nas decisões e na execução é fundamental, implicando necessariamente na tomada de decisões e na execução, isto é, na partilha do poder, sempre visando a articulação dos objetivos educacionais com os interesses populares da escola, de modo a conquistar autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado.

A clareza do excerto indica o nível de apropriação da professora 14 sobre a ligação fundamental existente entre participação e autonomia escolar. Ela parece deixar escapar um pouco a relatividade dessa autonomia, que fica clara no texto de Alonso (2003), para quem a autonomia é sempre um conceito relacional que implica em interdependência dentro de um determinado sistema. Em outras palavras, não existe a possibilidade de autonomia plena da escola pela simples razão de que nenhuma instância social é totalmente autônoma. No caso da escola, o que temos percebido é que alguma autonomia vem se constituindo a partir de aberturas que vêm sendo dadas pelos próprios sistemas de ensino, notadamente pela possibilidade de cada escola elaborar seu projeto político pedagógico. Esse projeto deve contemplar as especificidades de cada comunidade escolar, de acordo com as possibilidades oferecida pelos diferentes sistemas, municipais, estaduais e privados.

Essa ligação entre participação, autonomia e projeto político pedagógico foi percebida e reelaborada por alguns professores. Por exemplo, a Professora 04 coloca que:

Uma das primeiras medidas em busca da autonomia escolar e de maior participação seria a reformulação do Projeto Político Pedagógico, que se encontra engavetado há vários anos, sem alterações e discussões, sem que os próprios professores da escola o conheçam.

A Professora 09 vê o projeto político pedagógico como:

Um instrumento de autonomia, através do qual a escola define sua identidade, sendo assim, deve ser fruto de uma construção coletiva, para que todo o grupo participante se comprometa a se responsabilize por seu desenvolvimento.

Nossas reflexões nos levam a confirmar a imbricação entre participação, gestão democrática, autonomia e projeto político pedagógico. Portanto, ficou esclarecido para todos nós que se queremos realmente educar, incluindo todos em processos democráticos de ensino e aprendizagem, é necessário que toda a comunidade escolar participe da e na escola, o que fica claro no excerto da Professora 14:

Para desenvolver um trabalho coletivo na unidade escolar é imprescindível o envolvimento num processo dinâmico de toda a comunidade. É importante a equipe de educadores reflita sempre na ação, avaliando a escolha e os caminhos que toma, sempre aberta a aprender, e também, estar sempre motivando, participando e se interagindo em todos os assuntos e trabalhos escolares em proveito dos educandos. Isso exige do professor permanente atualização para que tenha condições de estimular e motivar seus alunos para a necessidade de contínuo aprendizado, ou seja, para que sua prática seja mais sintonizada com um projeto de transformação da sociedade.

6. Participação e trabalho coletivo na escola

Como a Professora 14 expressou no excerto acima, a participação realmente democrática, que deve levar a escola tornar-se mais eficaz na sua tarefa de ensinar, se concretiza no trabalho coletivo de toda comunidade em prol desse objetivo maior. Baseados em outro texto de Alonso (2003) *O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança*, desenvolvemos uma nova temática a ser refletida nos diários: *que possibilidades você vê de desenvolver o trabalho coletivo em sua escola? Que papéis você destinaria a você mesmo (a), aos seus colegas, ao diretor e aos outros membros da equipe pedagógica, coordenadores, orientadores e pessoal de apoio?*

As reflexões que se colocaram em resposta a esse questionamento se dividem em dois grupos. No primeiro atribuíram-se papéis objetivamente a cada membro da comunidade escolar. No segundo expressaram-se opiniões mais globais de como devem ser atribuídos os papéis. Apesar de se constituírem em visões complementares, vale a pena distingui-las para poder entender como os professores veem suas escolas e a si mesmos, mormente, como sujeitos que necessitam modificar-se para que se tenha uma escola mais participativa e, portanto, mais autônoma e democrática.

Enquanto a Professora 05 explicita uma perspectiva mais geral, na qual os papéis de cada membro da comunidade escolar deveriam ser atribuídos de acordo com ao

projeto político pedagógico, pois por ele se saberia aonde se quer chegar com o trabalho coletivo que deve variar de escola para escola, a Professora 09 atribui um papel específico para si mesma dentro da comunidade escolar onde está inserida. Assim podemos compreender que, partindo dos mesmos referenciais teóricos as professoras chegaram a conclusões diversas, mas não excludentes, ao contrário, nós as consideramos complementares.

Depois de explicitar o papel do diretor de escola como o de criador de um ambiente democrático e responsável pelos subsídios teóricos que devem estruturar o projeto político pedagógico, a Professora 05 colocou que:

Os papéis que destinaria a mim mesma, aos colegas, enfim aos demais integrantes de uma escola, seria em cima do Projeto Político Pedagógico, pois com ele é que saberia aonde este trabalho coletivo quer chegar e a partir daí, faria as distribuições adequadas.

Já a Professora 09 particulariza os papéis, “lendo” com uma “lente de aumento” sua realidade escolar:

Os professores devem vencer o individualismo, trabalhar em grupos, ver os outros como aliados e não como adversários. O diretor deve trabalhar o diálogo e a cooperação, aprender a lidar com a diversidade, buscar ser mais democrático, dar abertura e liberdade aos líderes e à comunidade. Os inspetores devem trabalhar a união e a cooperação para um melhor convívio. Eu: devo ser mais paciente e tolerante com meus colegas, saber dividir tarefas. (Grifos da Professora 09)

Por um lado, podemos dizer que Professora 05 desenvolveu uma visão sistêmica da distribuição desses papéis, que precisa realmente ser flexível de acordo com cada projeto político pedagógico. Por outro lado, a Professora 09 ao identificar o papel que cada membro de sua comunidade escolar, inclusive o dela mesma, deve desempenhar, demonstra o desenvolvimento de uma visão abrangente da participação na escola.

Finalmente, temos o excerto da Professora 19 que amplia as perspectivas das Professoras 05 e 09, passando pela questão da ética:

O comprometimento de toda equipe escolar é fundamental para a gestão participativa. O papel que cada um desempenha é fator importante para o sucesso do processo educacional. Conscientizar cada um de suas funções específicas e de que todos são responsáveis pela questão ética, pela construção de valores, hábitos e atitudes dos educandos é essencial.

7. Os conselhos escolares e suas funções

Não poderíamos discutir participação na escola sem nos referirmos aos conselhos escolares, que são os foros privilegiados para que ela se explicita e concretize. Antes da leitura da legislação relativa a esses conselhos, propusemos os seguintes questionamentos: *como têm funcionado os conselhos em sua escola? Tem havido uma participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar? Como poderia ser fomentada uma maior e mais significativa participação dessa comunidade na vida da escola? Em que as leituras realizadas contribuem para formação de sua opinião sobre essas questões?*

Após a leitura e análise de três documentos oficiais¹, relativos ao Conselho de Escola, à APM e ao Grêmio Estudantil, alguns dos professores revelaram que até essa discussão não tinham uma visão muito clara da razão do existir e do funcionamento desses órgãos colegiados. Os mais jovens, ou com menos anos de magistério, não distinguiam muito bem a diferença entre as atribuições do Conselho de Escola e da APM. O grupo como um todo manifestou preocupação com o não funcionamento dessas instâncias em suas escolas. Na maioria delas existe o Conselho e a APM, enquanto o Grêmio existe em poucas escolas e está fundamentalmente voltado a funções recreativas e esportivas.

Os professores escreveram em seus diários que de maneira geral os conselhos não funcionam como deveriam em suas escolas. Raramente há eleições, professores são “laçados” a participar, e sempre os mesmos pais participam deles. Portanto, as eleições, previstas na legislação, raramente acontecem. De acordo com a Professora 09:

Geralmente, os membros desses órgãos são escolhidos pelo diretor e pelo vice, de preferência são pessoas de sua confiança, que não ficam questionando suas atitudes, aceitando o que os eles decidirem.

Eles percebem o formalismo desses conselhos e a necessidade de uma mudança urgente na maneira que eles são formados e geridos pelos diretores, uma vez que eles são seus naturais líderes, da APM e do Conselho de Escola no estado de São Paulo. Ainda de acordo com a Professora 09:

Essa mudança deve partir de uma conscientização do diretor sobre a importância da participação efetiva desses colegiados dentro da escola; percebendo que eles só têm a auxiliar o seu trabalho e a melhorar a qualidade da escola como um todo, visto que, todo trabalho coletivo tende a ser mais produtivo e a dar melhores resultados.

Ainda segundo a mesma Professora (09), essa mudança deve ocorrer não por meio de qualquer ação coercitiva, mas por intermédio do diálogo:

Acredito que se os professores se organizassem e conversassem com o diretor, empenhados e dispostos a trabalhar, propondo modificações no sistema atual dos conselhos, ele poderia despertar para uma mudança de atitude, pois seria a vontade da maioria. Para que isso ocorra, os professores precisam de união e também precisam estar voltados para os mesmos objetivos e ideais.

Consideramos, baseados nos excertos acima, que os professores conseguiram se apropriar, provavelmente em diferentes níveis, sobre como deve ser a participação nos conselhos escolares. A comparação do que é proposto pelos documentos legais e a realidade que cada um deles vivia como membro ou observador desses órgãos em suas escolas os fez perceber que o trabalho coletivo, que deve perpassar todas as ações da escola, deve ser organizado e desenvolvido também a partir dos conselhos escolares.

O grupo concluiu também, baseado nas leituras dos textos de Parente e Lück (2000), Freitas (2000) e Costa (s/d), que para que haja uma real participação nos conselhos escolares existe a necessidade de se procurar caminhos para que seus membros se apropriem dos princípios básicos da participação democrática, pois muitos deles, na verdade, não sabem o que é participação e como é possível participar. Os membros do Conselho de Escola, da APM e do Grêmio Estudantil devem formar-se por intermédio de leituras, discussões e oficinas especificamente montadas para esse fim, para de fato participar desses colegiados. Abordagens baseadas no Círculo da Cultura de Paulo Freire (2006) são consideradas promissoras para a elaboração dessas formações. No caso específico do Grêmio Estudantil, há a possibilidade de, por meio dessas formações, fomentar o protagonismo dos alunos na escola, o que é desejável se queremos formar cidadãos que se encaminhem para a autonomia e para a participação.

Considerações finais

Consideramos que as abordagens adotadas nos encontros realizados com os professores foram adequadas ao duplo propósito que tínhamos no módulo ministrado, de formação e de pesquisa.

No que se refere à formação acreditamos ter alcançado nossos objetivos de construir com os professores alguns pressupostos de como deve ser a participação dos membros da equipe escolar, assim como de alunos, pais e comunidade na gestão democrática da escola, passando pela formação para a participação, que deve ser

trabalhada pelos professores em sala de aula, pela equipe gestora com os professores, tendo como foro privilegiado os conselhos escolares e documento base o projeto político pedagógico.

Do ponto de vista da investigação de como se concretizou essa formação, comprovamos nossa hipótese de que a simples oferta de leituras e discussões teóricas sobre a participação na gestão escolar não seriam suficientes para desconstruir as ideias sobre participação que eles pudessem ter e fazer com que eles (re) formulassem essas ideias. Nesse sentido, achamos que conseguimos, ainda que parcialmente, propor uma solução para o problema proposto, que era levantar as concepções dos professores sobre participação e mediar suas trajetórias formativas, de acordo com os princípios da gestão democrática da escola.

A articulação fundamental entre participação, autonomia, conselhos escolares, projeto político pedagógico e gestão democrática, além de ter embasado nossos encontros, em um processo de construção coletiva, impregnou os textos escritos pelos professores em seus diários, o que comprovou não apenas uma familiarização com essa perspectiva, mas certo grau de apropriação, que esperamos seja propiciador de mudanças de atitudes a partir dessa maneira de ver a escola que queremos construir para as futuras gerações.

Justamente é essa mudança de atitudes que consideramos o objetivo fundamental dos processos de formação e desenvolvimento profissional de nossos professores e gestores escolares.

Notas

¹ SÃO PAULO (Estado) Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres (APM) - Decreto n.º 12.983 de 15 de dezembro de 1.978, com as disposições do novo Código Civil Brasileiro, foi modificado pelo Decreto n.º 48.408 de 6 de janeiro de 2004.

SÃO PAULO (Estado) Lei Complementar n.º. 444, de 27 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista. (Artigo 95 que dispõe sobre o Conselho de Escola).

SÃO PAULO (Estado) Comunicado SE de 26 de setembro de 1986. Dispõe sobre o Grêmio Estudantil.

Referências

ALARCÃO, I. *Professores reflexivos em escola reflexiva*. São Paulo: Cortez, 2000.

ALONSO, M. Autonomia da escola e participação. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M.

E. B.; ALONSO, M. *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003, p.

85-97.

_____. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. In: In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003, p. 99-112.

BRASIL. Lei Federal n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996,

BRASIL. *Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

COSTA, A. C. G. *Jovens e participação*. São Paulo: Faça parte, s/d.

FERREIRA, N. S. C.. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 295-317.

FREITAS, K. S. F.. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa da escola pública e formação da equipe escolar. *Em Aberto*, Brasília : MEC/ INEP, v. 17, n. 72, p. 47-59, jun. 2000.

PARENTE, M. M.A.; LÜCK, H. Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais de ensino. *Em Aberto*, Brasília : MEC/ INEP, v. 17, n. 72, p. 156-162, jun. 2000.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, Ática, 2005, p. 39-70.

PUIG, J. M. et al. *Democracia e participação escolar*. São Paulo: Moderna, 2000.

SANDER, B.. *Políticas públicas e gestão democrática da educação*. Brasília : Líber Livro, 2005.

SÃO PAULO (Estado). Decreto n.º 12.983 de 15 de dezembro de 1978. Dispõe sobre o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres (APM). São Paulo: Casa Civil, 1978.

SÃO PAULO (Estado) Lei Complementar n.º 444, de 27 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista. São Paulo: Assembleia Legislativa, 1985.

SÃO PAULO (Estado) Comunicado SE de 26 de setembro de 1986. Dispõe sobre o Grêmio Estudantil. São Paulo: SEE, 1986.

SCHNECKENBERG, M. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. *Em Aberto*, Brasília : MEC/ INEP, v. 17, n. 72, p. 113-124, jun. 2000.