
OS CAMINHOS PARA UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA: o planejamento participativo

Pepita de Souza Afiune³²

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a forma como a gestão educacional tem sido realizada nas escolas públicas, e para isso, lançar-nos a um processo de análise da posição dos gestores frente à questão da participação de pais e discentes nas discussões que definem ações para a escola. Desta forma, analisar as interrelações entre os gestores e suas interações com os docentes, discutindo sobre a importância da participação e do papel de cada um na realização da gestão educacional. Isso levará a propostas de formas de integração e ação sinérgica para uma gestão democrática.

PALAVRAS-CHAVE: gestão democrática, planejamento participativo, docente, comunidade, discente.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze how the educational management have been conducted in public schools, and for this, launching us into a process of analysis of the position of managers facing the question of the participation of parents and students in discussions that define actions to school. Thus, to analyze the interrelationships between managers and their interactions with teachers, discussing the importance of participation and the role of each in the realization of educational management. This will lead to proposals for forms of integration and synergistic action to democratic governance.

KEYWORDS: democratic governance, participatory planning, teaching, community, student.

INTRODUÇÃO

O grande desafio da gestão educacional nos dias de hoje é a questão da participação de todos, um trabalho em equipe que englobaria desde a diretoria até os zeladores, chegando até mesmo à comunidade.

Visto que a gestão educacional é teoricamente esta participação coletiva, a superação dessa visão de burocratização e hierarquização é um fato instigante, pois nos leva a analisar até que ponto a gestão está sendo realizada nas escolas do nosso país.

É necessário que haja uma conscientização e conseqüentemente a participação de todos para a melhoria na qualidade do ensino. Cabe a nós apresentar novas reflexões para a discussão desta problemática.

Percebemos que há vários tipos de problemas quanto à efetivação de um projeto de participação coletiva nas escolas. Entre eles estão as dificuldades financeiras, a falta de interesse dos pais e responsáveis, e até mesmo a posição dos gestores que muitas vezes não abrem essa abertura para a realização desses projetos.

Em geral, os funcionários das escolas não possuem essa conscientização de que também podem auxiliar no trabalho dos coordenadores pedagógicos e professores. Reunião dos gestores com os funcionários para levantamento dessas problemáticas, são importantes nesse momento, além de palestras ou cursos de capacitação.

Assim, será muito importante realizar esta pesquisa, pois assim, poderemos contribuir com novas ideias de projetos para inclusão da força coletiva na discussão e tomada de decisões na escola. Onde as reuniões de pais e professores serão reuniões que possibilitarão a participação ativa dos pais, no que se refere a expressar suas ideias e seus pontos de vista, e não permanecer apenas como meros expectadores.

³² Mestranda em Territórios e Expressões Culturais no Cerrado pela Universidade Estadual de Goiás. Especialista em Tecnologias em EAD pela Universidade Cidade de São Paulo. pepita_af@hotmail.com

Para a comunidade acadêmica, esta pesquisa contribuirá para a difusão dessa discussão, pois esta pesquisa não tem caráter fechado, ou seja, tem o objetivo de abrir novos leques de discussões e suscitar entre os demais acadêmicos a vontade de se realizar mais pesquisas dentro dessa temática, para novas ideias e reflexões.

METODOLOGIA

Utilizamos a priori a base bibliográfica que trata do presente assunto, para que tenhamos inicialmente uma discussão teórica em âmbito nacional.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, pois se trata de um fenômeno, desta forma, planejamos a sua execução, analisamos práticas cotidianas dentro da escola e coletamos dados em campo.

Realizamos a pesquisa de campo em uma escola da Rede Pública de Ensino, primeiramente pelo fato de que essa problemática é bastante polêmica neste meio. A pesquisa foi realizada em formato de pesquisa de campo e coleta de dados.

Foram realizadas entrevistas com gestores, coordenadores, docentes, discentes, pais e pessoas da comunidade. Foi escolhido um agente de cada grupo para responder aos questionários que nós elaboramos. Julgamos ser melhor aplicar os questionários a um de cada grupo, pois assim analisaremos as posições de cada um frente a essa problemática. E posteriormente, com as opiniões em mãos, poderemos apresentar soluções que venham a auxiliar a todos, visto que há de fato, muitas partes envolvidas no problema.

O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA ESCOLA

Nos dias de hoje, os termos “participação” e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo. [...] Se podemos considerar esse fato como um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas implicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras. (TEIXEIRA, 2005, p.7)

Faz-se necessário a priori, compreendermos os sentidos dos termos “participação” e “democracia” para inserirmos esta discussão dentro do contexto educacional.

Um saber capaz de formar cidadãos críticos e preparados para agir de forma autônoma e pensante dentro do processo educativo. Desta forma, universalizar o acesso ao conhecimento, constitui um dos passos para se realizar uma verdadeira democracia do conhecimento (DIAZ 2007)

A escola contemporânea precisa se impor frente às novas realidades, inter-relacionando-se às inovações políticas, econômicas e culturais mundiais. Contribuir para a formação de uma sociedade inclusiva, com indivíduos éticos, atuantes e preparados para uma sociedade técnica, científica e informacional (LIBÂNEO 2008).

Porém, a escola ainda encontra-se dentro de um sistema onde se perpetuam as diferenças sociais. “Um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções”. (HORA, 2000, p. 34)

Para manter essa relação, as escolas são organizadas e administradas como empresas, à medida que há uma centralização do poder e repartição de funções. Obedece a uma rigorosa hierarquia e não dá abertura para agentes externos à escola. Daí surge a Gestão, para mudar esse quadro, para tratar a educação não como mercadoria e sim algo que deve ser adquirido em um longo processo o qual deve ser possibilitado pela escola.

A Gestão significa a abertura de suas portas à comunidade que poderá participar, dar sugestões, em reuniões de pais e professores por exemplo. A autora HORA dá exemplos de escolas que implantaram a Gestão em sua administração. Ela cita um exemplo no qual a gestão chega a ponto de dar aos alunos uma liberdade de escolha, permitindo que os discentes conduzam a sua aprendizagem, ouvindo também opiniões da comunidade. A escola se torna mais democrática com o apoio dos pais, que podem participar nas decisões da escola, procurando tomar decisões que julgam ser mais adequadas a seus filhos.

Desta forma a escola passa a desenvolver uma função social que realmente lhe cabe, trazendo a comunidade para seu interior, atendendo as suas necessidades, buscando a participação com o único intuito de favorecer à melhoria na qualidade do ensino.

A autora HORA (2000) relata um exemplo de efetivação da Gestão Democrática em uma escola. É apenas uma das faces da gestão, que engloba aspectos mais gerais de planejamento na escola como o Planejamento Participativo. Nesta pesquisa, procuramos abordar aspectos referentes ao mesmo, cujo bojo julgamos ser muito importante ao ser implantado em uma escola.

O debate sobre o processo de planejamento participativo da unidade escolar ganhou importância entre os teóricos que defendem a descentralização do sistema educacional como um caminho para a democratização da gestão da educação e a consequente melhoria da qualidade do ensino.

Apesar da especificidade de sua realidade, a escola possui vínculos institucionais com um determinado sistema escolar, ou seja, sua autonomia deve ser entendida de forma relativa, dentro de um contexto de “interdependências”. A autonomia é um

conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais ou menos autônomos podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 1998, p.16).

Analisar a realidade de cada escola é uma tarefa fundamental no processo de planejamento, para detectar problemas em distintas realidades.

Dentre esses “problemas”, podemos destacar alguns citados pela autora VIANNA (1986): a metodologia utilizada pelos professores, que se preocupam com os métodos receptivos ou de transmissão de conhecimentos, aulas expositivas, repetição de fórmulas, impedindo o aluno de desenvolver sua criatividade; a administração do sistema escolar é realizada através de normas, regulamentos, impostos sem receber qualquer questionamento. Os administradores sentem-se inseguros e ameaçados se não seguirem todas as “normas”, o que impede sua capacidade de inovação e autonomia.

Esses fatos unem-se a fatores do próprio sistema escolar que impedem um processo educativo adequado à clientela. Há também fatores externos como os baixos investimentos na educação, insuficiência de escolas e classes, baixo nível sócio-econômico da população brasileira que pode gerar desnutrição, evasão, repetência, etc.

Uma reestruturação desse ensino, em todos os seus aspectos, emerge como imprescindível, urgente e prioritário. Cabe ao Estado propor essa reestruturação e dar condições para sua realização, a partir de um trabalho participativo, envolvendo efetivamente a escola, família e comunidade. (VIANNA, 1986, p. 12)

O planejamento educacional apresenta-se como uma atividade multidisciplinar, onde haverá a integração de todos (professores, administradores, economistas, sociólogos, etc).

O planejamento participativo também não deve ser visto como uma solução definitiva, pois possui apenas uma preocupação de toda a organização escolar, em sua efetivação, acompanhamento e avaliação. Sua implantação exigirá mudança de mentalidade de todos.

A participação de todos nas decisões, garante a contemplação dos diversos “olhares” em relação à realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, discentes, docentes e funcionários da escola. O processo de planejamento deve incluir critérios coletivos, que por sua vez, garantem a participação dos vários agentes educacionais, favorecendo a execução de ações no planejamento educacional.

Nesse sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem, com um espaço para debate de ideias e frequentes análises. Desta forma caminhamos para uma escola verdadeiramente democrática.

Para que seja realmente um processo participativo, é preciso participação nas responsabilidades de elaboração, execução e avaliação, e não apenas na execução. Esse procedimento [...] repercutirá na vida da escola, modificando relações e influenciando positivamente o processo de tomada de decisões. (DALMÁS, 2001, p. 21)

Segundo FERREIRA (1989) podemos identificar três fases desse processo do planejamento participativo: a preparação do Plano Escolar, registrando todas as vivências cotidianas; o acompanhamento da realização na prática do Plano Escolar, realizando alterações necessárias para que se cumpra os objetivos; e a revisão de todo o processo, avaliando as ações que favoreceram o alcance dos objetivos.

Para DALMÁS (2001) os reflexos desta forma são alcançados pelo grupo. O trabalho coletivo é realizado com a colaboração e iniciativa pessoal de cada agente envolvido.

O planejamento caracteriza-se, assim, como um processo de planejamento, acompanhamento, avaliação e replanejamentos.

A administração do sistema deixa de ser centralizada na pessoa do diretor, para ser compartilhada pelos membros da Equipe Escolar [...] As decisões não mais são impostas, mas estudadas, discutidas participativa e comunitariamente, e conseqüentemente, assumidas por todos com a responsabilidade do melhor cumprimento possível. (VIANNA, 1989, p. 113)

Portanto, a união, o amor, a esperança, fez renascer a crença no ser humano e uma educação melhor para nossas crianças. Erros acontecem, mas podem ser analisados e evitados e podem servir como ponto de partida para melhores

realizações. É um processo gradativo, que no final, trará importantes conquistas.

O Planejamento participativo permitirá coordenar ideias, ações, perspectivas e compartilhar preocupações e utopias. Não cremos que haja um “modelo” para isso. De acordo com as características próprias de cada escola, encontrar-se-á o mais adequado. Em todo caso, deve contribuir para maior eficácia, clareza e profundidade no que se faz.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada uma aproximação com a coordenação, diretoria e corpo docente da escola escolhida, o que nos trouxe oportunidades de analisar a questão da participação coletiva dentro da escola.

Conversamos inicialmente com a diretora da escola, a qual foi muito simpática e atenciosa em ouvir-nos. Explicamos de fato o que seria a nossa pesquisa e como seria realizada dentro da escola e pedimos sua permissão para realizar aplicação de questionários a funcionários, alunos, professores, etc.

Após a autorização da diretora, marcamos datas e horários mais convenientes e comparecemos à escola posteriormente com os questionários em mãos.

Com os questionários previamente elaborados em mãos, seguimos às entrevistas. Um questionário para diretor e coordenador, um para professor, um para aluno, e um para pais de alunos. Os questionários e suas respectivas respostas seguem abaixo.

O questionário 1 – Gestores

1 – Como você considera a situação atual da escola em relação à participação coletiva de todos os funcionários? E como se dá essa relação dos funcionários entre si? Há colaboração mútua?

R = “Considero que de que ainda não há de fato uma participação coletiva dos funcionários. Acho que há sim, uma colaboração mútua, mas ainda falta uma implantação efetiva do projeto, o qual já estamos procurando realizar na escola”.

2 – Você acha que os pais dos alunos se preocupam com as decisões tomadas na escola, e se preocupam em ajudar de alguma maneira? Você acha isso importante ou considera isso indiferente?

R = *“Alguns se preocupam e se dispõem em ajudar, mas não são todos. Acho que ainda falta uma maior conscientização do papel de cada um dentro da escola. Eles devem se conscientizar de que também podem participar e auxiliar para que a educação dos seus filhos possa ser de maior qualidade”.*

3 – Você procura ou já procurou tomar algumas medidas para tentar promover a conscientização de pais e funcionários quanto a participação e colaboração coletiva na escola? Se já tentou, quais medidas foram tomadas? Tiveram algum resultado?

R = Já foram realizadas algumas reuniões com pais, e funcionários. Mas não foram tomadas medidas que obtiveram algum resultado ainda, estamos passando ainda por um processo de conscientização. Mas nós, da direção estamos já a algum tempo trabalhando estratégias para efetivar esse projeto”.

4 – Você encontra dificuldades nessas tentativas? Se encontra, quais são as dificuldades?

161

R
E
V
I
S
T
A

R = “Sim, encontro dificuldades. Principalmente de natureza financeira para a efetivação dos projetos”.

Questionário 2 – Docente

1 – Você considera importante haver colaboração e participação coletiva dentro da escola por parte de todos os agentes envolvidos, pais, alunos, gestores, professores, etc? Justifique sua resposta.

R = “Com certeza considero muito importante. Pois não somos somente nós professores que temos a responsabilidade de realizar um ensino de qualidade, e sim, todas as outras pessoas envolvidas no universo escolar, juntamente com os pais, pois a educação começa dentro de casa”.

2 – Como você considera a situação atual da escola em relação à participação coletiva de todos os funcionários? E como se dá essa relação dos funcionários entre si? Há colaboração mútua?

R = “Considero que os funcionários devem ter uma maior consciência de que também tem uma parte de responsabilidade no ensino, e não apenas efetuar o seu trabalho, de merendeira, ou secretária, todos são também educadores e podem fazer alguma coisa. As relações entre eles são boas e colaborativas”.

3 – Você acha que os pais dos alunos se preocupam com as decisões tomadas na escola, e se preocupam em ajudar de alguma maneira? Você acha isso importante ou considera isso indiferente?

162 R = “Os pais não se preocupam tanto com as decisões tomadas na escola, eles matriculam seus filhos e só querem depois ver o resultado, não tem a consciência de que eles também têm um papel fundamental nisso. Isso é muito importante, pois os pais também podem participar das reuniões e ajudar nas discussões dentro da escola”.

4 – Como você considera a posição dos gestores da escola quanto a essa questão?

R = “A direção se preocupa com essa problemática, e já há algum tempo vêm promovendo reuniões a cerca do planejamento participativo na escola”.

Questionário 3 – Discente

1 – Você considera importante haver colaboração e participação coletiva dentro da escola por parte de todos os agentes envolvidos, pais, alunos, gestores, professores, etc? Justifique sua resposta.

R = “Eu acho importante sim. Porque todos devem ajudar na escola”.

2 – Como você considera a situação atual da escola em relação à participação coletiva de todos os funcionários? E como se dá essa relação dos funcionários entre si? Há colaboração mútua?

R = “Os funcionários colaboram entre si, há uma boa relação entre eles. Eles se preocupam em ajudar os alunos”.

3 – Você acha que os pais dos alunos se preocupam com as decisões tomadas na escola, e se preocupam em ajudar de alguma maneira? Você acha isso importante ou considera isso indiferente?

R = “Os pais geralmente não têm tempo para se preocupar com isso. Mas eles procuram ajudar sempre que podem e vão às reuniões da escola e discutem com os professores sobre as notas e as provas”.

4 – Você participa de alguma ação colaborativa voluntária dentro da escola? Como por exemplo, construção de hortas, organização de feiras, oficinas de leitura, projetos de aquisição de livros para biblioteca? Enfim, alguma coisa desse gênero? Por quê?

R = “*Eu não participo. Porque não tenho tempo para deslocar à escola nos demais horários para realizar essas atividades extraclasse*”.

Questionário 4 – Pais ou responsáveis de alunos

1 – Você tem conhecimento dos projetos que são realizados dentro da escola, ou não se preocupa muito com isso?

R = “*Às vezes fico sabendo de alguma coisa, mas não tenho muito tempo para participar desses eventos, pois trabalho fora*”.

2 – Você considera importante haver colaboração e participação coletiva dentro da escola por parte de todos os agentes envolvidos, pais, alunos, gestores, professores, etc? Justifique sua resposta.

R = “É importante sim. Pois todos nós temos um papel importante na educação dos nossos filhos”.

3 – Você acha que os pais dos alunos se preocupam com as decisões tomadas na escola, e se preocupam em ajudar de alguma maneira? Você acha isso importante ou considera isso indiferente?

R = “Acho que a maioria dos pais, como eu, não tem tempo para participar nos eventos escolares. Mas é muito importante, e nós nos preocupamos com isso, e procuramos estar sempre nas reuniões bimestrais para saber como está a conduta de nossos filhos na escola e como tem sido as avaliações”.

4 – Você participa de alguma ação colaborativa voluntária dentro da escola? Como por exemplo, construção de hortas, organização de feiras, oficinas de leitura, projetos de aquisição de livros para biblioteca? Enfim, alguma coisa desse gênero?

R = “Não, eu não participo. Não me lembro de ficar sabendo de algum projeto desse na escola”.

Percebe-se de acordo as respostas da direção da escola, que eles ainda não implantaram de fato esse projeto participativo na escola. Mas já têm a noção do que seja, e estão procurando implantar na escola e acreditam ser ainda um longo processo para se obter algum resultado.

Os professores têm também a consciência de que não são só eles os responsáveis pela qualidade da educação dos alunos e parecem estar abertos a planejamentos, ideias e discussões.

Os funcionários ainda não se conscientizaram e continuam realizando apenas a sua própria tarefa rotineira todos os dias na escola, talvez isso seja responsabilidade da direção da escola, em estabelecer reuniões esclarecendo sobre o projeto, para que os funcionários fiquem a par disso. Para que conscientizados, possam começar a participar das discussões

e realizar projetos dentro da escola.

Os alunos também não têm ainda essa consciência do que seja o planejamento participativo e têm uma visão muito superficial da real situação da escola.

Os pais dos alunos, como podemos perceber, não possuem tempo disponível, trabalham fora, por isso não procuram se informar ou participar de algum projeto dentro da escola.

Percebe-se que a gestão está sendo realizada, mas não há participação coletiva dos outros agentes envolvidos no processo. Os gestores devem se engajar mais nesse projeto, para primeiramente, conscientizar a todos, esse é o primeiro passo a seguir, para posteriormente, juntos, realizarem reuniões para iniciar algum projeto.

O problema financeiro talvez seja o maior, de acordo a visão da direção da escola. Pois mesmo procurando realizar reuniões e conscientização de todos, eles demonstram dificuldade em conseguir verba para suprir as realizações dos projetos, visto que a escola é da rede pública e conhecemos a situação da mesma no Brasil. É isso já se tornaria uma discussão bem mais complexa.

CONCLUSÃO

Foi muito prazeroso para nós, realizarmos esta pesquisa. Pois assim tivemos a oportunidade de conhecer a situação da escola pública brasileira e suas dificuldades quanto à gestão, financiamento e conscientização de todos na realização de projetos.

Esperamos portanto, contribuir com novas reflexões e impulsos para o corpo docente e gestores de escolas, para que venham a repensar todos os dias as suas práticas e o que pode ser feito para melhorá-las, para que venhamos a colaborar e trazer um ensino de maior qualidade para nossos alunos.

Sabemos que as escolas públicas no Brasil possuem ainda, infelizmente, uma despreocupação por parte do governo, conseqüentemente, têm passado por dificuldades financeiras o que possibilita um desânimo por parte dos gestores.

Porém, consideramos que o planejamento participativo na escola é possível, pois tivemos a oportunidade de conhecer em leituras de livros, nos quais são contadas essas experiências que por sua vez deram certo.

Cabe a nós, desenvolvermos plena esperança e força para começarmos, cada um, fazendo a sua parte, tentando realizar algo dentro da escola, sendo um processo que levará um tempo longo, com certeza, mas que poderá render bons frutos. É uma iniciativa que pode partir de cada indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortês, 1998.
- DALMÁS, A. **Planejamento Participativo na Escola**. Elaboração, acompanhamento e avaliação. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DIAZ BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- FERREIRA, F. W. **Planejamento Sim e Não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola**. 7ª ed. Campinas, SP: Editora Papirus, 2000.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- PARO, V. H. **Administração Escolar**. Introdução crítica. 4ª ed. São Paulo: Ed. Autores associados, 1990.
- TEIXEIRA, A. C. C. **Os sentidos da democracia e da participação**. Anais do Seminário. São Paulo: Instituto Polis, Publicações Polis, 47, 2005.
- VIANNA, I. de O. A. **Planejamento Participativo na Escola: Um desafio do educador**. São Paulo: EPU, 1986.