

GESTÃO DA INTEGRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA

Ismael Bravo*

Resumo: A aplicação da gestão da integração fundamenta-se em conhecer a comunidade e traçar seu perfil socioeconômico, cultural e educacional, como forma de determinar sua pauta de valores, para que conste no plano da escola, no plano de aula e no modo de administrar a escola. Essa gestão estabelece a comunicação entre escola e comunidade a partir da adoção do programa: "Alunos de Bom-Senso", cujo conteúdo contém conceitos da educação formal e informal. Esse modelo capacita o gestor a estabelecer a aproximação e a integração escola-comunidade, culminando em uma gestão participativa. Essa gestão encontra-se em aplicação na escola rural "E.E.P.S.G Profª. Edina Aparecida Bampa Fonseca", município de Valinhos, e em desenvolvimento para todo o ensino municipal de Indaiatuba, municípios do estado de São Paulo.

Palavras-chave: Gestão escolar; gestão participativa; gestão da integração; participação e planejamento.

Abstract: Management of integration is based on the knowledge of the community and on its social-economic, cultural and educational profile, as a form of determining its values to be applied in the school plan, in the classroom plan and in the school administration. This form of management establishes communication between the school and the community with the adoption of the program: "Alunos de Bom-Senso", whose content includes concepts of formal and informal education. This model enables the manager to establish closeness and integration between the school and the community, culminating in a participative management. This form of management is being applied in the rural school "E.E.P.S.G Profa. Edina Aparecida Bampa Fonseca", in the school municipality of Valinhos, situated in the state of São Paulo.

Descriptors: School management; participative management; management of integration; participation and planning.

A sociedade no passado tinha forte traço autoritário, o que fazia com que as escolas tivessem uma administração autocrática. Já a sociedade do presente tem nítido compromisso com a democracia; por isso a escola do futuro é democrática, e haverá de desejar o acesso à educação a todas as pessoas, pois esse é um direito do cidadão. Para isso, a escola de hoje tem que garantir uma educação de qualidade para todos os seus alunos, independentemente de sua situação econômica ou condição intelectual.

O que se pretende mostrar é como a escola pode promover a integração e participação na educação não só do aluno, sua função básica, como da sociedade, por meio da relação escola-comunidade.

Esse anseio fez-se notar na realização do ensaio do programa "Alunos de Bom-Senso" em Bravo (1996), em que os alunos na realização de seus trabalhos envolveram suas famí-

* Membro do LAGE/FE - Unicamp

lias e, ao responderem o questionário da pesquisa em conjunto com seus familiares, puderam relatar o quanto seus pais ficaram gratos por terem feito parte do trabalho.

A fim de alcançar e efetivar a relação escola-comunidade torna-se necessário que seja assegurada a organização interna da escola, uma Gestão Educacional de Qualidade consolidada na participação democrática de todos os elementos envolvidos na vida escolar, que estejam voltados para o atendimento ao ensino. Terão que ser incluídos, ainda, os meios de articulação da escola na tomada de decisões, além do envolvimento coletivo e relações da escola com órgãos da administração do sistema escolar.

Nas organizações educacionais em que o modelo da cooperação prevalece, constrói-se um cenário diferente, no qual há muito trabalho coletivo, muito esforço e muita participação. Pessoas realizam a mesma tarefa, lado a lado, ombro a ombro, imbuídas do mesmo objetivo. Nesse clima de confiança e apoio mútuo há disposição de correr riscos, ousar, experimentar novas soluções, explorando oportunidades de inovar e melhorar.

Ao ser introduzida uma gestão democrática ligada à adoção de uma nova metodologia, as relações tornam-se menos diretivas, progressivamente centradas naquele que aprende, o aluno.

Uma Gestão Educacional de Qualidade impõe-se pouco a pouco, com a utilização mais racional dos recursos humanos, materiais, financeiros, trabalho em equipe e enfim a procura de utilização e otimização dos recursos disponíveis.

Ao promover a integração escola-comunidade haverá que se observar a conseqüente necessidade da participação de órgãos e entidades públicas e privadas de caráter cultural, educativo e assistencial nas ações educativas.

Mesmo que disponham de pessoal em número reduzido, as escolas podem exercer plenamente uma função educativa glo-

bal, por meio da integração dos principais envolvidos (alunos, pais, professores e comunidade).

Observa-se hoje uma certa resistência à mudança por parte dos professores e reserva por parte dos pais, o que reforça um certo distanciamento da escola.

Esse encastelamento da escola pode resultar de vários fatores:

- falta de formação do diretor em algumas áreas específicas de gestão, fruto da atual política do governo para educação;
- falta de experiência do corpo funcional da escola em trabalhos em equipe;
- informações e comunicação insuficientes;
- falta de apoio por parte do supervisor e da administração superior.

Essa realidade das escolas reduz o campo de participação dos diversos elementos da comunidade escolar a uma simples presença passiva nas instâncias consultivas, o que tende a reforçar o papel atual da administração das escolas: analisar as relações internas e externas das unidades educacionais; adotar uma Gestão Educacional de Qualidade na administração de sua atividade formal de educar os alunos; e capacitar para ações educativas não-formais a comunidade local.

Traçar o perfil do aluno

Estar o aluno motivado ao estudo não depende apenas da sua capacidade, pois, para se saber do que cada um é capaz, é preciso verificar antes as condições reais de vida que se sobrepõem à motivação individual.

Conhecer as experiências sociais e culturais dos alunos (o meio em que vivem, as relações familiares, a educação familiar, as motivações e expectativas em relação à escola e ao seu futuro), que vão determinar o modo preciso para o sistema educacional enfrentar o fracasso escolar.

Em pesquisa realizada em escola da zona rural do Bairro Reforma Agrária, em Vali-

nhos (SP), constatou-se: 40,5% dos alunos da 4ª à 8ª série do primeiro grau dessa localidade trabalham mais de quatro horas diárias; 51% dos alunos dessas séries têm uma discrepância entre a série que estuda e a idade, sendo que desses 42% estão um ano fora de fase, 30% dois anos fora de fase, 21% três anos fora de fase e 7% quatro ou

mais fora de fase, o que indica duas situações: alunos entrantes com idade avançada ou repetência.

Outro aspecto a se observar é que o nível de escolaridade dos pais dos alunos é muito baixo, o que pode influenciar em muito o desempenho escolar do aluno (Tabela 1), desmotivando-o à realização das tarefas diárias.

Tabela 1 - Nível de Escolaridade dos Pais

Nível de Escolaridade	Pai	Mãe
1º Grau Incompleto	70%	77%
1º Grau Completo / 2º Grau Incompleto	26,5%	20%
2º Grau Completo / 3º Grau Incompleto	3%	3%
3º Grau Completo	0,5%	-

Fonte: Ensaio do “Programa Alunos de Bom-Senso” - Bravo (1996)

As crianças são obrigadas a deixar a escola ou impedidas de freqüentá-la justamente para ajudar as suas famílias no seu sustento, na sua própria sobrevivência.

Pensar que o problema da educação no Brasil é a falta de recursos tem um fundo de verdade, mas se vierem os recursos a escola vai mudar? Computadores, satélites, parabólicas e televisões não substituem o cérebro; as escolas não se fazem somente com meios técnicos, embora possam ajudar.

Para isso, é necessário rever a concepção de qualidade de ensino, pois é inseparável das características econômicas, socio-culturais e psicológicas da comunidade. Só podemos falar em aplicação da *qualidade* em relação a processos, fenômenos ou pessoas. Isso significa que na educação programas, conteúdos, métodos, formas de organização somente adquirem qualidade – elevam a qualidade de ensino – se compatibili-

zados com as condições reais dos alunos, não apenas individuais, mas principalmente as determinadas pela sua origem social e cultural.

Os contatos com os pais podem, por vezes, ir além da simples informação e dar lugar à sua participação na vida da escola. Para que isso ocorra, haverá de ser facilitada a sua presença na escola por ações implícitas da função do diretor, sustentado em princípios de uma gestão qualitativa.

Princípios da gestão da integração e participação

É importante observar que os serviços produzidos pela educação são, na verdade, meios pelos quais a sociedade satisfaz suas necessidades, seus desejos e suas possibilidades. Na realidade, a sociedade não adquire os serviços. Adquire a satisfação de suas necessidades.

A definição do objetivo é necessária para que todo o pessoal na educação tenha visão e compreensão comum, unidade na direção dos esforços e dos investimentos. A educação pode ter visão estreita ou ampliada do objetivo, o que lhe servirá de orientação.

Depois que definir com precisão qual é a missão da educação e passar a ter uma visão mais ampliada de qual é realmente o seu objetivo, é hora de estabelecer um direcionamento estratégico.

A estratégia educacional define o posicionamento da educação em suas relações com os setores da sociedade e no seu ambiente de atividade, fundamental para manutenção e crescimento das atividades. Constitui-se em uma diretriz para as decisões tomadas no dia-a-dia.

Visão de futuro é a imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com a máxima satisfação da sociedade.

Um bom método para criar a visão de futuro da educação e definir depois as ações estratégicas para viabilizar essa visão é basear-se tanto nos atuais aspectos negativos da educação quanto nos positivos.

A visão deve ser desafiadora e ambiciosa, de forma a inspirar as pessoas a criarem algo que valha a pena.

É preciso que a visão seja detalhada, para que não haja dúvidas sobre o que se deseja alcançar.

É necessária a introdução de uma nova cultura de gestão dentro da educação, o que só é possível adotando novos valores e atitudes, em que seja priorizado o *Envolvimento da Sociedade*, a *Gestão Participativa*, o *Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH)*, a *Constância de Propósitos*, o *Aperfeiçoamento Contínuo*, o *Acompanhamento das Atividades*, a *Delegação*, a *Disseminação de Informações*, os *Fatos & Dados* e o *Buscar as Causas das Ocorrências*:

Envolvimento da Sociedade Na estrutura tradicional da educação, quase sempre a sociedade é colocada como receptores passivos do nosso serviço (Ensino) oferecido. Não raro, é vista como aqueles que atrapalham a rotina. Por isso, é necessária uma gestão

que inverta esse quadro e coloque a sociedade como a mais importante para a escola. Tudo que a ela se relaciona torna-se prioritário.

A satisfação da sociedade é a mola mestra; a sociedade é a própria razão de existência da educação; a organização educacional que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com a sociedade. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação.

A escola precisa prever as necessidades e superar expectativas da sociedade, assegurando a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da educação: alunos, professores, funcionários e direção.

Gestão Participativa É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos professores, funcionários e alunos. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o "efeito sinergia", onde o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. Na atividade educacional, dirigir é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competência, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiros times.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque:

- nunca foi solicitada;
- por desconhecimento dos processos educacionais;
- faltam técnicas adequadas para análise e solução das ocorrências.

É preciso eliminar o medo. E ouvir sempre as partes envolvidas no processo educacional.

Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) É possível ter o máximo controle sobre os funcionários e professores, determinar

normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. As pessoas são a matéria-prima mais importante na educação. Nela, buscam não apenas remuneração adequada, mas também espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos.

Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Ignorá-las é condenar os professores e funcionários à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito para gestão de uma unidade educacional. Para que os professores e funcionários tenham uma nova postura em relação ao trabalho, é preciso, primeiro, que cada um conheça os processos que envolvem a educação e as metas da educação. A educação também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos funcionários. E investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

Constância de Propósitos A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente no contexto no qual a educação está inserida.

Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade.

O papel do gestor é fundamental no acaatamento e na prática dos princípios de gestão. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos.

A prioridade de qualquer projeto dentro da educação é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes.

Além disso, planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da educação.

Aperfeiçoamento Contínuo O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do com-

portamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades da sociedade. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças na sociedade – com o contínuo aperfeiçoamento – é uma forma de garantir e descobrir novas oportunidades. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços.

Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso da educação está comprometido com a implantação de uma cultura de mudanças, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a educação oferece mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha a admiração da sociedade.

A educação deve estar atenta:

- ao permanente questionamento de suas ações;
- à busca de inovações metodológicas nos serviços e processos;
- à criatividade e à flexibilidade de atuação;
- à análise de desempenho com outras unidades;
- à ousadia de propor e assumir novos desafios;
- à capacidade de incorporar novas metodologias.

São esses os caminhos para a excelência. Mas é bom lembrar que é mais fácil melhorar o que pode ser medido. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com outras situações onde as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

Acompanhamento das Atividades (Processos) O acompanhamento das atividades, aliado ao conceito de cliente (sociedade) – fornecedor (educação), faz cair as barreiras entre as áreas das unidades educacionais, eliminando os entraves e promovendo a integração. A unidade de ensino é um grande processo com a finalidade (missão) de atender às necessidades do aluno/usuário, por meio da educação formal/serviços, gerados a partir das aulas recebidas dos professores/forne-

cedores e assimiladas pelos alunos que enfrentam a sociedade, sua cliente.

Um grande processo divide-se em outros processos mais simples, até a tarefa individual.

Delegação O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos – onipresença, onisciência e onipotência – seria fácil ao gestor desempenhar a mais importante missão dentro da educação: relacionar-se diretamente com todos os alunos, funcionários e professores em todas as situações. A saída é delegar competência.

Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade às pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço às soluções imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que a sociedade é atendida determina a aproximação ou rejeição à educação.

Disseminação de Informações Uma Gestão Educacional Qualitativa tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da educação. Todos devem entender qual é a missão, os grandes propósitos e os planos educacionais.

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

A comunicação com a sociedade é imprescindível. É importante transmitir a ela a idéia de missão da educação, seus objetivos e serviços disponíveis.

Fatos & Dados A base da garantia na educação está no planejamento e na sistema-

tização (formalização) dos processos. Essa formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

O registro e o controle de todas as etapas relativas à educação proporcionam maior confiabilidade ao método educacional. Em qualquer atividade, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em educação, acertar de primeira é fundamental. E como garantir isso? Assegurando que seja introduzida na educação a utilização das técnicas de acompanhamento de processos.

Buscar as Causas das Ocorrências O padrão de desempenho desejável na educação deve ser o de “zero ocorrência”. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar do gestor dos professores e funcionários, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na educação devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Essa noção deve nascer de um acordo entre educação e sociedade, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio que garanta a qualidade dos fatos por meio de seus dados. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal da ocorrência e planejar ações corretivas. O custo de prevenir ocorrências é sempre menor que o de corrigi-las.

Esses novos princípios de gestão baseiam-se na democracia, na participação e na colaboração, têm raízes profundas na cultura da sociedade. Na verdade, a gestão educacional pede que se tenham: visão compartilhada de excelência; parceria no alcance da missão; liderança e delegação de poder; democracia e participação de todos; trabalho cooperativo; relações de diálogo e amizade; compromisso com os resultados; divisão de tarefas; uso racional do tempo; busca do sucesso; melhoria contínua; valorização individual e grupal.

Com isso, a função do diretor dentro da escola é revestida de nova perspectiva global, ou seja, provocar a melhoria do bom funcionamento da escola, encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a

implementação de novas finalidades educacionais e introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino.

O que se objetiva é dar suporte ao diretor para desempenhar o papel de catalisador, de prover soluções, de ser um auxiliar do processo de melhoria e inovação, que conheça as condições do meio e as pessoas, a fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade.

O diretor como gestor

Todo esse envolvimento estabelece uma escola de aprendizagem e inovação, significando uma mudança de mentalidade funcional da instituição.

Tratando-se de uma inovação no campo do comportamento humano, os componentes são vistos como disciplinas. Dessa forma, as cinco disciplinas de uma escola de aprendizagem são: objetivo comum, cultura local, aprendizagem em grupo, domínio pessoal e valores:

Objetivo Comum Uma idéia sobre liderança que tem inspirado organizações por milhares de anos é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende criar. É difícil lembrar de uma escola que tenha se mantido numa posição de grandeza, sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da escola inteira. Quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. A técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar “imagens do futuro” que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Aprendendo essa disciplina, os diretores passam a ver como é contraproducente tentar impor um objetivo, por melhores que sejam suas intenções.

Cultura Local São idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das

influências que eles exercem sobre nosso comportamento. O trabalho com modelos mentais inclui a capacidade de desenvolver conversas “instrutivas”, nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores.

Aprendizagem em Grupo O aprendizado em grupo começa com o “diálogo”, a capacidade dos membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um “raciocínio em grupo”. O aprendizado em grupo é vital porque a unidade fundamental de aprendizagem nas escolas modernas é o grupo, não os indivíduos. O fato é que a escola só terá capacidade de aprender, se os grupos forem capazes de aprender. O aprendizado em grupo é utilizado para que as pessoas possam enxergar o mundo além dos limites das suas perspectivas pessoais.

Domínio Pessoal É através do domínio pessoal que se aprende a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo, a concentrar as energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva. O domínio pessoal é utilizado para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos. Se os funcionários de uma escola não estiverem suficientemente motivados para enfrentar o desafio do crescimento e desenvolvimento, simplesmente não haverá crescimento e nem desenvolvimento.

Valores É também chamada de a quinta disciplina porque integra as outras quatro disciplinas. Os valores são uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudanças em lugar de “instantâneos” estáticos. Os valores estão sempre nos mostrando que o todo pode ser maior que a soma das suas partes.

É necessário rever a concepção de qualidade de ensino, pois é inseparável das características econômicas, socioculturais e psicológicas da comunidade.

As experiências sociais e culturais (o meio em que vivem, as relações familiares e a educação familiar), as motivações e as expec-

tativas em relação à escola e ao futuro é que vão determinar o modo preciso para o sistema educacional enfrentar o fracasso escolar dos alunos.

Estar o aluno motivado ao estudo não depende apenas da sua capacidade, pois, para se saber do que cada um é capaz, é preciso verificar antes as condições reais de vida que se sobrepõem à motivação individual.

Torna-se a interação com a comunidade e com os pais necessária podendo, por vezes, ir além da simples informação, dando lugar à sua participação por ações implícitas na vida da escola.

Com a finalidade de oferecer uma educação que interesse à sociedade, a escola só tem razão de ser quando se tornar um benefício a quem lhe compete atender, a comunidade. Nesse sentido, a escola deverá transmitir informações sobre o sistema de ensino à comunidade local, participando da organização e até da execução de ações educacionais.

Os objetivos a serem alcançados são os de promover a interação e participação da comunidade e, como consequência, estar aperfeiçoando o funcionamento da escola para essa finalidade, a fim de se alcançar maior eficácia com isso:

- melhorar o sucesso escolar e o nível de aprendizagem;
- diminuir as taxas de evasão;
- diminuir as taxas de reprovação;
- aumentar as taxas de promoção;
- aumentar as taxas de aprovação nos exames.

As medidas a propor e a implementar dependem do grau de liberdade de que dispõem a escola, os pais e a comunidade em geral. Esse grau de liberdade deve ser avaliado em função do conjunto de fatores sobre os quais é possível atuar, como:

- atualizar o plano pedagógico, colocando-o mais próximo à realidade do aluno;
- materiais didáticos e recursos pedagógicos;
- corpo discente;
- corpo docente e a estrutura pedagógica da escola;
- instalações;

- organização do horário escolar;
- atividades extracurriculares;
- relações com a comunidade;
- relações com as famílias;
- treinamento em serviço dos professores;
- exploração dos recursos do meio circundante;
- propiciar uma educação voltada para o meio com a participação efetiva;
- apelo ao apoio e à cooperação; etc.

Ao envolver a comunidade através de sua cooperação e solidariedade, motivados pela participação da escola no seu desenvolvimento, teremos um conjunto possível de alternativas que dará início ao processo de inovação como estratégia, levando a cabo alguns aspectos possíveis dessa relação:

- incentivar o aluno como difusor da educação;
- informação escolar e profissional prestada aos pais;
- integração escola-organizações diversas de apoio;
- propiciar a realização de eventos em conjunto com a comunidade;
- apoio à criação de clubes e associações;
- inventário dos recursos;
- apelo a voluntários;
- centro de apoio pedagógico (ajuda à auto-produção, equipamentos e materiais);
- rede de correspondentes;
- arrolamento dos antigos alunos que ocupam lugares importantes;
- as instalações e sua conservação;
- circulação das informações de interesse da comunidade, etc.

Para isso torna-se necessário estabelecer as grandes ações, as quais pretende-se atingir, dividindo-as em atividades de ordem *interna à escola*, *externa (referentes à comunidade)* e *conjuntas*, podendo a qualquer momento na sua condução ser intercaladas dentro de etapas que ações pertinentes venham a exigir.

Ações Internas à Escola

- Disseminar o programa “*Alunos de Bom Senso*” para todos os professores, funcio-

nários e alunos.

- Levantamento de fatos & dados referentes à atividade da escola.
- Diagnóstico do perfil dos alunos, professores e funcionários.
- Fonte de recursos públicos e privados.
- Montar o escopo técnico para a educação à comunidade.
- Capacitar a escola em Gestão Educacional.

Ações Externas (refere-se à comunidade)

- Diagnóstico do perfil da comunidade.
- Formar um banco de dados de informações educacionais à comunidade.
- Disseminar à comunidade o programa "Alunos de Bom Senso", na versão "Cidadão de Bom Senso".

Ações Conjuntas

- Estabelecer as bases de uma gestão participativa.
- Delinear os princípios que venham a nortear essa forma de gestão, por meio da institucionalização do seu modo de administrar.

Para melhor guiar-se na condução desse projeto, sugerimos a utilização dos seis passos básicos a seguir, procurando observar todos os seus detalhes e não passar para outro passo sem que se tenha trabalhado todos os seus aspectos, e assim sucessivamente:

Primeiro: A escola reúne a sua comunidade escolar, com a presença fundamental dos alunos, pais ou representante legal e outros elementos da comunidade, juntamente com os profissionais da escola: diretores, coordenadores, professores e funcionários, para examinar quais as necessidades, interesses e expectativas dos diferentes elementos convocados, a partir dos critérios básicos de ser *atual e útil*, e definir como serão encaminhadas as melhorias ou inovações na escola, tendo como referencial o Diagnóstico da realidade do aluno.

Segundo: Inicialmente, é definida a Pauta de Valores a serem preservados, decorrentes de uma decisão compartilhada, em que a

escola se compromete a desenvolvê-la, formando pessoas que possuam o elenco de atitudes socialmente esperadas.

Terceiro: Estabelecida conjuntamente a Pauta de Valores, caberá a todos os professores, em suas salas de aula, atuar no sentido de que seus alunos recebam esses dentro do conteúdo das disciplinas.

Quarto: Sem dúvida, todos os outros profissionais da escola estarão também comprometidos com a mesma finalidade educativa.

Quinto: Os pais, trabalhando em cooperação com a escola, procurarão orientar seus filhos de acordo com a proposta educacional.

Sexto: A informação à sociedade figura entre os objetivos, sendo os alunos os agentes.

O diretor deve fazer constar no plano da escola seus novos valores a serem explicitados na concepção pedagógica do corpo docente, nas bases teórico-metodológicas da organização didática, na contextualização social, econômica, política e cultural da escola, na caracterização dos alunos e da comunidade, nos objetivos educacionais gerais, na estrutura curricular, nas diretrizes metodológicas gerais, na estrutura organizacional e administrativa.

Com o melhor conhecimento mútuo e reciprocidade a escola pode fazer-se notar e ser reconhecida cada vez mais pela comunidade, conquistando com isso prestígio e confiança, podendo assim a escola estar preparada para a introdução de uma nova Gestão Educacional, o que só é possível adotando novos valores e atitudes, como: envolvimento dos alunos e comunidade, gestão participativa, desenvolvimento de recursos humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, acompanhamento das atividades, delegação, disseminação de informações, fatos & dados e busca das causas das ocorrências.

Modelo de gestão utilizado

Todo envolver da comunidade interna e externa da unidade educacional é parte integrante da fase de planejamento dentro do processo de integração e participação.

Esse método segue alguns procedimentos que vêm representar uma espécie de história ou enredo, em diferentes etapas, que tem seu processo controlado por suas respectivas atividades, vão indicando o caminho para chegar à implementação desejada.

A seqüência de planejamento é marcada por tornar claro o objetivo, a partir do reconhecimento da importância da escolha, definindo claramente o projeto da unidade educacional.

Consistindo ainda em determinar o fluxo do processo do projeto, identificando as participações, levantando e registrando as possibilidades de apoio por parte de organizações ligadas à educação de modo a resumir o processo para que o torne conhecido na escola e comunidade.

Esse modelo de gestão implica também em pesquisar se existe multiplicidade de visões do projeto, procurando extrair os vários pontos de vista das pessoas envolvidas. O que se pretende com isso, é que haja objetivos em comum.

Outro passo delicado é o de pretender a comprovação por parte da escola e da comunidade dos itens a serem melhorados ou inovados, tendo em mãos os dados para se conceber um plano capaz de bloquear as causas fundamentais, o que fez com que se elaborassem mudanças e/ou inovações.

O planejamento é que vai delinear sobre o papel do gestor o qual será: catalisador, provedor de soluções, o de auxiliar os processos e fazendo constar os novos valores:

- no plano da escola;
- no plano de aula;
- na contextualização social, econômica, política e cultural da escola;
- na caracterização dos alunos e da comunidade;
- nos objetivos educacionais gerais;
- na estrutura curricular;
- na estrutura organizacional e administrativa; etc.

Como forma de atender à expectativa da sociedade foram desenvolvidos os paradidáticos: "Alunos de Bom Senso" e "Cidadãos de Bom Senso".

"Alunos de Bom Senso"

- Alunos da pré-escola e de 1ª a 4ª séries;
- Alunos de 5ª a 8ª séries;
- Professores;
- Direção (Gestor).

"Cidadãos de Bom Senso"

- Educandos do 2º grau;
- Supletivo "EJA";
- Funcionários;
- Professores;
- Direção (Gestor).

Aplicação

Pré-Escola

- Alunos de Bom Senso é tema do projeto pedagógico, fundamentado no perfil do aluno;
- Aplicado por meio de trabalho lúdico (*jogos, brinquedos, divertimento, etc.*).

1ª a 4ª Séries (polivalentes)

- Plano da Escola base para o Plano de Aula, fundamentado no perfil do aluno;
- Desenvolvido por meio de trabalho lúdico;
- Exercício da mochila;
- Expressar o entendimento em forma de colagem, cartaz, redação, etc., com a participação da família, mostrando alguma experiência já vivida ou atividade do dia-a-dia.

5ª a 8ª Séries (específicas)

- Plano da Escola base para o Plano de Aula, fundamentado no perfil do aluno;
- Aplicação do "Alunos de Bom Senso" para a "Qualidade de Vida da Comunidade", tendo como tema o conteúdo da matéria.
- Pode-se valer de campanhas educativas, como: *saúde, educação, saneamento básico, lixo, transportes, esporte, economia, relações na zona urbana e zona rural, etc.*
- Expressar o entendimento em forma de colagem, cartaz, redação, etc., com a participação da família.

2º Grau / Supletivo / Funcionários:-

⇒ Plano da Escola base, para o Plano de Aula, fundamentado no perfil do aluno.

⇒ Plano da Organização com base nos seus objetivos, fundamentado em cada atividade funcional.

- Aplicação do “*Cidadãos de Bom Senso*” para a “*Qualidade de Vida*”, observando o cotidiano social, e aplicação aos cinco sentidos, os quais podem ser para o dia-a-dia da organização, da comunidade, do trabalho, etc.
- Execução dessa atividade, dentro do ambiente organizacional, de modo que as dúvidas surgidas sejam socializadas e esclarecidas com a participação de todos.
- Pede-se que seja feita em grupo, obedecendo aos passos a seguir:

Primeiro passo – estruturação dos grupos:

- a) Formação voluntária;
- b) Grupo (equipe) de 3 a 7 pessoas;
- c) Definição de um nome de consenso

para o grupo;

d) Eleição do representante, com a função de apresentar as realizações do grupo;

e) Eleição do secretário, com a função de anotar as observações feitas pelos membros do grupo;

f) Preparação do trabalho: uma atividade de todos.

Segundo passo – demonstração do observado:

- Podendo ser por meio de cartazes ilustrativos ou representação cênica, seguindo o conteúdo do “*Cidadãos de Bom Senso*”

Avaliação

Aluno: (formal ou informal):

Informal - quando tratar dos alunos da pré-escola e da 1ª e 2ª séries.

Formal - responde um questionário com perguntas abertas e fechadas, para se obter

informações sobre: o trabalho realizado, a sua aplicação na escola e na comunidade, quanto à expectativa da escola e o que espera dessa, como é seu dia-a-dia, etc.

Professores, Funcionários e Gestor:

No decorrer do projeto os profissionais envolvidos fazem suas avaliações quanto ao processo utilizado e ao material, anotando suas observações e dando sugestões, por meio de um questionário. Objetiva-se:

- Oferecer uma educação de interesse à sociedade.
- Uma escola que beneficie a quem compete atender, a comunidade.

Desdobramentos:

- Transmitir informações sobre o sistema de ensino à comunidade local.
- Participar da organização e até da execução de ações educacionais à comunidade.
- Envolver outras organizações (secretarias), tendo em vista as informações obtidas no Perfil do Aluno.

Atuação

Com objetivo de institucionalizar e consolidar o projeto dentro da unidade educacional e prevenir contra o reaparecimento do estado anterior.

Acompanhamento e otimização das inovações e mudanças através de pesquisa junto à escola e à comunidade. O gestor a partir desse momento deve estar atento a novas mudanças detectadas em futura pesquisa, com as quais poder-se-ão fazer correções nos processos do projeto se necessário for.

Referência Bibliográfica

Bravo, I. (1996), Gestão da qualidade em Ciências Administrativas: um modelo para a conexão da qualidade na agricultura. Dissertação de Mestrado em Qualidade - IMECC/Unicamp.