

O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA ESCOLA PÚBLICA EM FOCO

José Voste Lustosa Júnior/Bolsista Pibid/Pedagogia/UFPI

Débora Costa Carvalho/Bolsista Pibid/Pedagogia/UFPI

Eliana de Sousa Alencar Marques/Coordenadora Pibid/Pedagogia/UFPI

RESUMO

Atualmente, muito se tem discutido sobre a temática da administração escolar, buscando encontrar alternativas que visem à efetivação da gestão democrática participativa dentro do espaço escolar. Desta forma a participação de todos os envolvidos com a escola é o principal meio para consolida-la. Pela nossa experiência na gestão educacional no âmbito das atividades do PIBID do Curso de Licenciatura em Pedagogia em uma escola pública estadual de Teresina-PI, realizamos esse estudo com o objetivo de analisar as experiências vivenciadas na escola que tem contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa. A pesquisa qualitativa do tipo etnográfico se efetivou com base nas análises feitas nos discursos dos sujeitos pesquisados. Os instrumentos utilizados para produção dos dados foram o questionário e a observação participante. Os resultados da pesquisa evidenciam que a gestão democrática participativa é uma temática amplamente discutida sendo uma prática embasada na democracia e na participação coletiva.

Palavras-chaves: Gestão democrática. Participação. PIBID. Formação Inicial.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, muito se tem discutido sobre a temática da administração escolar, buscando encontrar alternativas que visem à efetivação da gestão democrática participativa dentro do espaço escolar. Segundo Libâneo (2008), a gestão constitui o conjunto das relações e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.

Já para Santos (2011) gestão democrática é o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os setores envolvidos no processo educacional de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Desta forma a participação de todos os envolvidos com a escola é o principal meio para que a gestão democrática seja consolidada, possibilitando assim o desenvolvimento de projetos que possam assegurar a qualidade da educação, que perpassam pelas tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Nossa experiência na gestão educacional no âmbito das atividades do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) do Curso de Licenciatura em Pedagogia direcionou nosso olhar para a seguinte questão: Quais experiências têm contribuído

com o processo de consolidação da gestão democrática participativa no interior da escola? Para elucidação dessa questão realizamos essa pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar as experiências vivenciadas na escola que tem contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa.

O artigo está estruturado em três partes. Na primeira, trazemos breves discussões teóricas a respeito da gestão democrática participativa evidenciando um olhar mais atento à participação de todos os seguimentos que compõe o processo educacional e mostrando que o gestor é o profissional responsável pela condução dessa nova prática de gestão, bem como pela a articulação de ações necessárias no âmbito escolar. Na segunda parte do texto, apresentamos os resultados da pesquisa que nos levou a compreender e elencar as experiências vivenciadas na escola que tem contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa. Finalizamos tecendo algumas considerações sobre gestão escolar e ações participativas, bem como a contribuição dessa prática para o PIBID de Pedagogia.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

No início dos anos de 1980 instalam-se as discussões nacionais sobre as reformas educacionais voltadas para a democratização do ensino, reestruturação da gestão e para a temática de uma escola mais participativa e aberta à comunidade. Assim, a questão da democratização da escola é abordada atualmente sempre ligada ao desejo da qualidade do ensino e de democratização da sociedade de superar a administração centralizada ou autoritária do sistema educacional. A isso Paula e Schneckenberg, (2008, p. 02) afirmam que esse tema está sendo discutido atualmente por procurarem soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacando-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os seguimentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

Diante dessa constatação, no mundo globalizado no qual vivemos, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno a ser mais criativo e pensante, como o objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados significativos.

Nesse sentido, Santos (2011) afirma que a implementação de uma gestão escolar democrática participativa, é hoje um exigência da sociedade, que atende esta como um dos

possíveis caminhos, para uma boa escola integrando seus alunos em uma sociedade mais democrática.

Na gestão democrática participativa, a educação é tarefa de todos, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõe o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Sobre isso, Paula e Schneckenberg, (2008, p. 09) comentam:

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independente do nível hierárquico.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Mediante isso Libâneo (2008) elenca que a participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola, inteirando-se e opinando sobre os assuntos que dizem respeito à escola, partilhando o poder através da descentralização até o momento de serem tomadas decisões importantes, que irão influenciar no cotidiano da escola, na consecução de resultados que proporcionam a satisfação de todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar, sendo também um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Essa ideia é reforçada por Paula e Schneckenberg, (2008, p. 10) que dizem:

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização, na escola, trazem como objetivo o desenvolver o espírito em equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobilizar as pessoas, para demonstrar seus talentos, até então ocultos, para a realização de trabalhos, incentivar para colocar ideias em prática e assim auxiliar a escola na solução de problemas ou mesmo então de inovar com

novos projetos que irão atrair uma atenção, tanto por parte dos alunos, como da comunidade escolar, e em benefício da instituição como um todo.

Assim, exercer a gestão democrática participativa na escola, exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. Esse processo implica ainda que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática participativa pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo o projeto da escola.

Salientamos então que a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática. E uma vez tomadas às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

De acordo com o Paro (2001),

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta. (PARO, 2001, p. 45).

Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola depende unicamente na pessoa do diretor ou em uma estrutura administrativa na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar às aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como afirma Libânio (2008), que o diretor não pode ater-se apenas as questões administrativas e como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Luck (2009, p.121) reitera essa discussão:

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes

educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

De acordo com Sander (1995), o gestor da escola não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem. Ou seja, o gestor – na figura do diretor – é o primeiro responsável pela condução do processo educacional, bem como pela articulação das ações necessárias no âmbito escolar.

Em razão dessas considerações, a escolha do diretor requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. E como líder da comunidade, é um instrumento fundamental para o processo de mudanças na escola. Ele é a chave principal para ser o primeiro a efetuar mudanças no seu estilo de gestão, e com isso, torna-se o modelo para a comunidade escolar, estimular as pessoas a participarem de uma gestão democrática e participativa, onde cada componente tem função de responsabilidade e compromisso com o sucesso da escola, com qualidade e eficácia.

3 TRILHA METODOLÓGICA

Com o objetivo de analisar as experiências vivenciadas na escola que tem contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo etnográfico que segundo André (2005) caracteriza-se como modalidade que recentemente vem ganhando corpo na literatura educacional. Geralmente essa modalidade de pesquisa é utilizada em investigações sistemáticas envolvendo o cotidiano escolar que buscam contribuir de forma significativa com a melhoria da prática educacional. Nesse caso, nosso interesse reside em conhecermos a contribuição das atividades realizadas na escola para o bom desenvolvimento da gestão democrática participativa.

Participam dessa pesquisa um gestor identificado por G1, um professor identificado por P1, um aluno identificado por A1 e um bolsista do PIBID de Pedagogia identificado por B1. Os sujeitos atuam em uma escola pública estadual de Ensino Médio de Teresina-PI. Os instrumentos utilizados para coleta e produção dos dados foram o questionário e a observação participante. A análise dos dados está sendo realizada a partir da técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1978). Segundo essa técnica, poderemos conhecer a partir do

que dizem os sujeitos e das situações vividas, como essas atividades tem contribuído com a consolidação da gestão democrática participativa.

4 A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA: FOCALIZANDO O DISCURSO DOS SUJEITOS

A gestão democrática participativa é uma temática bastante discutida nos diversos segmentos sociais devendo visar à prática coletiva, tornando-se um processo de participação de todos os inseridos na comunidade escolar. É caracterizada segundo Santos (2011) por uma atuação que requer mudanças nas relações de poder, transformando-as de centralizadoras e autoritárias para dialógica e democrática, para que a mudança ocorra é necessária uma transformação de atitudes dos atores envolvidos neste processo. Nessa perspectiva de mudanças os gestores devem refletir sobre a necessidade da participação da comunidade escolar nesse processo, pois são esses os principais interlocutores da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática no âmbito da escola.

Diante das reflexões acima e da nossa experiência na gestão educacional no âmbito das atividades do PIBID do Curso de Licenciatura em Pedagogia direcionamos nosso olhar para a escola e procuremos saber dos sujeitos pesquisados quais as experiências vivenciadas na escola que tem contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa.

Mediante isso levantamos três questionamentos. O primeiro deles foi o seguinte: qual sua concepção sobre gestão democrática participativa? Vejamos as respostas:

É a consolidação de um trabalho em equipe que visa um único objetivo. Questionamentos, sugestões, tomada de base para iniciativa das atividades e compreensão faz parte de um processo democrático e participativo. (G1)

É quando a comunidade escolar participa das ações e decisões da escola, ou seja, uma gestão democrática e participativa, que tem uma presença marcante no meio escolar e com o apoio de toda a comunidade escolar. (P1)

É algo que consiste em compartilhar responsabilidades no processo de decisões envolvendo professores, comunidade, alunos, etc. (A1)

É aquela, onde todos têm o direito de voz. É uma gestão onde todos têm o direito e o dever de participar ativamente expondo suas visões, buscando os melhores caminhos para o desenvolvimento escolar. (B1)

Ao observar os depoimentos dos bolsistas, podemos considerar que G1 entende gestão democrática participativa, sendo um trabalho em equipe com questionamentos e sugestões dos envolvidos nesse processo. P1 entende que é através da participação da comunidade escolar nas ações e decisões da gestão. Já A1 elenca como algo em que se compartilham responsabilidades no processo de decisões envolvendo os usuários da escola. Por fim para B1 a gestão democrática participativa é aquela onde todos os partícipes da escola têm direito de voz nas decisões, participando ativamente e expondo suas visões em busca do melhor para a escola.

Pelos os posicionamentos dos sujeitos acima analisados, podemos inferir que os resultados alcançados apontam que os sujeitos pesquisados possuem concepções semelhantes do que a literatura considera como sendo uma gestão democrática participativa, pois estes elencam em comum, que esse tipo de gestão é quando a comunidade escolar participa das ações e decisões da escola visando atingir os objetivos propostos, compartilhando as responsabilidades. Sobre isso Libâneo (2008) considera que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática participativa, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

No segundo questionamento interessou-nos discutir se os sujeitos consideram a gestão da escola em qual atuam democrática participativa? Vejamos as respostas:

Sim, pois há uma organização e/ou planejamento anterior qualquer execução de atividade, com exposição de ideias, sugestões até a concretização dos fatos. (G1)

Sim, pois as decisões têm o apoio e a contribuição da comunidade escolar com um todo, qualquer que seja as ações exercidas na escola, são informadas para que entrem em um censo e tudo seja executado. (P1)

Sim, pois a equipe da escola inclui a comunidade escolar nas decisões, mas às vezes a direção da escola deixa de ouvir nossa opinião de aluno, mesmo sendo a maioria. (A1)

Sim. De acordo com o que posso observar nas vivências na escola considero que a gestão é democrática, pois a direção, eixo central busca sempre ouvir todos os envolvidos na comunidade escolar. (B1)

Assim podemos inferir que G1 considera a gestão da escola em qual atua democrática participativa, pois afirma que há uma organização e planejamento antes da realização de qualquer atividade com exposição de opinião e ideias. P1 afirma que sim, pois as decisões tem

apoio da comunidade escolar e diz ainda que qualquer ação exercida na escola é informada antes a todos para que assim seja executado. Já A1 concorda que a gestão inclui a comunidade nas decisões, porém às vezes deixa de ouvir a opinião do aluno, mesmo sendo a maioria. E B1 segue afirmando pelas suas observações que a gestão da escola é democrática participativa, pois essa sempre busca ouvir todos os envolvidos na comunidade escolar.

Como se observa esses sujeitos também possui opinião formada sobre o tipo de gestão que a escola vem desenvolvendo, sendo que a maioria considera que a escola pesquisada exerce uma gestão democrática e participativa, pois segundo eles há uma organização e planejamento anterior às execuções das atividades com o apoio da comunidade escolar que contribui expressando ideias e sugestões, entrando em consenso até o concretizar das atividades. A isso Libânio (2008) reconhece que participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola.

O terceiro e último questionamento buscamos saber dos sujeitos quais as atividades desenvolvidas na escola envolvem a participação democrática participativa da comunidade escolar? Vejamos as respostas:

Elaboração e execução de projetos, planejamentos, reuniões e quaisquer atividades desenvolvidas com objetivo único na instituição de ensino. (G1)

As atividades são: reunião entre direção e corpo docente, conselho escolar, conselho de classe, feira cultural, gincana cultural. (P1)

É realizado as seguintes atividades: gincanas, feiras culturais, palestras, grêmios estudantis, reuniões de pais e mestres para tratar da forma como se trabalha com os alunos na escola. (A1)

A escola realiza: conselho escolar, reunião participativas envolvendo todos os professores, grêmios estudantis, conselho escolar e conselho de classe e uma direção aberta a opiniões e indagações dos pibidianos de pedagogia. (B1)

Podemos constatar que para G1 as atividades desenvolvidas na escola que envolve a participação democrática participativa da comunidade escolar são: elaboração e execução de projetos, planejamento e reuniões. P1 diz que são as reuniões com a equipe docente, conselho escolar e de classe, bem como também feira cultural e gincana cultural. Já A1 enfatiza que o mesmo que P1 e acrescenta ainda como atividades que envolvem participação, as palestras, o grêmios estudantis e reunião de pais e mestres. Por fim B1 mostra que além das citadas por P1 e A1 a escola ainda possui o diferencial que é a gestão está aberta em aceitar opiniões e indagações dos pibidianos de pedagogia.

Por último, os resultados nos levam a considerar que as atividades que mais tem contribuído com a consolidação da gestão democrática participativa na escola são: planejamentos, reuniões com docentes, reuniões com pais e mestres, conselho escolar, conselho de classe, grêmios estudantis, elaboração e execução de projetos, feiras culturais, gincanas, palestras e qualquer atividades desenvolvidas com o objetivo único na instituição de ensino com a contribuição de todos. Assim Abranches (2003) afirma que para seguir o caminho da gestão democrática participativa é preciso a implantação dos órgãos colegiados nas escolas, ou seja, de uma administração participativa. E isto se dar a partir da implantação de atividades com objetivo de fazer a escola abrir suas portas para a comunidade e esta se envolver no trabalho dela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida evidencia que a gestão democrática participativa é uma temática amplamente discutida e que não é fácil introduzir esse tipo de prática gestora embasada na democracia e na participação coletiva. Porém, não devemos ver a gestão democrática participativa como uma prática inatingível, pelo contrário, pois é esse modelo de gestão que permitirá verdadeiras transformações no âmbito escolar e na realidade de cada indivíduo.

A construção de uma escola mais democrática deve ser refletida entre os membros da comunidade escolar em geral para firmarem um compromisso mais participativo, se comprometerem com o processo de mudança e definirem as prioridades indispensáveis ao pleno funcionamento dessa prática de gestão. Todos devem entender que a gestão democrática participativa baseia-se na ação coletiva, capaz de ser viabilizado se governo, escola e comunidade escolar, participem coletivamente dividindo responsabilidades. Mas, para isso, segundo Paula & Schneckenberg (2008) é necessário conscientizar a comunidade escolar para essa transformação; propiciar um ambiente favorável; usar estratégias para que os alunos e pais de alunos se envolvam através de participação; o educador deve buscar se aprimorar constantemente e é primordial que aconteça um esclarecimento, junto aos pais e comunidade, a respeito do que é e como se realiza uma gestão democrática, através do Projeto Político Pedagógico da escola.

É relevante considerar que essas experiências de gerir a educação pública e ações vivenciadas pelos bolsistas do PIBID de pedagogia no processo de consolidação da gestão democrática participativa no interior da escola são essenciais para o processo de formação

inicial destes, pois são espaços de reflexão, de discussão e, sobretudo, de prática da docência em todos os âmbitos. Dessa forma, terão maiores condições de futuramente exercer com mais eficácia o exercício da gestão propondo soluções e ou melhorias para tal processo tornando a escola um espaço cada vez mais democrático, articulando decisões.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo, Cortez, 2003.

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas – SP: Papyrus, 2005.

BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seambra Toschi – 6. ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo 2009b.

MONTEIRO, Tereza Leones. **O papel do gestor frente aos princípios da gestão democrática escolar**. Disponível em: http://www.ie.ufmt.br/semiedu2009/gts/gt7/ComunicacaoOral/TEREZA%20LEONES%20MONTEIRO%20_579_.pdf. Acesso em 18/09/2012.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista eletrônica Latu Sensu-Ano3, nº1, março de 2008. Disponível em: <http://www.horacio.pro.br/fmp/2012-1/estagio/gestaodemocratica.pdf>. Acesso: 13/09/2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: autores associados, 1995.

SANTOS, Chistiane Soní Costa da Cunha. **Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa**. Disponível em: <http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/31052012Artigo%20Christiane%20Soni%20Santos.pdf>, 2011. Acesso em 12/09/2012.