

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO PARTICIPATIVA: UM OLHAR PARA A AÇÃO GESTORA DE ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE TIMON-MA

Autor (1) Carlos Eduardo de Freitas Nogueira (UEMA/CAMPUS TIMON);

Graduando em Licenciatura Plena em Pedagogia (UEMA/CAMPUS TIMON)

Universidade Estadual do Maranhão-UEMA

nogueiraeduardo2016@gmail.com

Orientador (3) Prof^a Dr^a Mary Gracy e Silva Lima (UEMA/CAMPUS TIMON).

RESUMO

Este trabalho de pesquisa de campo objetivou investigar a realidade, os desafios e as possibilidades de atuação da gestão escolar na rede pública de ensino, por acreditar na participação da equipe da escola e da comunidade na ação gestora. A gestão ainda é permeada de situações escolares decorrentes da atuação autoritária e centralizadora. O texto apresenta recortes teóricos acerca da gestão democrática e participativa e, os resultados produzidos por meio de entrevista com uma gestora. Constatou-se, portanto, que a gestão passa por dilemas administrativos e pedagógicos para gerir o processo de ensino aprendizagem, como a falta de participação de professores, alunos e família na escola, descompromisso de professores com o seu trabalho e com o ensino. Diante destes desafios e da concepção que permeia o saber fazer do gestor, acredita-se que há possibilidades de construção contínua de uma gestão participativa mediante planejamento e efetivação de atividades coletivas na escola.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática e participativa. Escola pública.

INTRODUÇÃO

O foco deste estudo prioriza discussão acerca da gestão democrática e participativa, apontando os desafios enfrentados cotidianamente pelo gestor nas unidades de ensino, buscando compreender na prática, o papel e as funções inerentes e as diversas problemáticas que estão imbuídas à gestão escolar.

É importante afirmar que hoje perspectiva-se a vivência a vertente da gestão escolar focada no paradigma que visa a democracia nas relações escolares, a participação e ação nas tomadas de decisões por meio da superação do paradigma da administração para o de gestão dos processos educativos. Anteriormente à essa perspectiva atual de gerência escolar, a visão de gerência do ensino e seu entorno estava pautada prioritariamente na figura e no enfoque do administrador escolar, com papéis centralizados, hierarquizados, desvalorização da ação conjunta, limitação das responsabilidades, e autoritarismo

A verdadeira gestão democrática e participativa não é somente aquela em que o gestor “abre o microfone” e oportuniza a discussão, demonstra transparência, e proporciona a quebra da limitação de responsabilidades. É antes de tudo uma gestão em que todos os agentes da escola estão

envolvidos e dispostos a se envolver, ser responsável com a gestão da escolar em busca de melhor qualidade do processo de ensino aprendizagem escolar, pois “ uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas”. (LUCK, 2007. p. 44)

Na possibilidade de compreensão acerca da realidade de uma escola de melhor qualidade, bem desenvolvida com metas de sucesso alcançadas, há que se contar com profissionais motivados e comprometidos. Ou seja, a possibilidade de vivenciar ações e atuações educativas e pedagógicas da gestão imbuídas de uma carga coletiva e participativa, visando atingir os objetivos que o gestor escolar democrático, na sua prática diária, tenta alcançar.

Para tanto, sentiu-se a necessidade de compreender como ocorre o trabalho do gestor escolar, e, para isso, efetivou-se uma pesquisa de campo objetivando investigar da realidade da atuação da gestão de uma escola pública no município de Timon-Ma, para a constatação de desafios, de dilemas cotidianos e da possibilidade do trabalho do gestor tornar-se democrática e participativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Desafios e Dilemas são palavras que podem definir o trabalho dos gestores na atual concepção de gestão para além das questões burocráticas e administrativas que pode orientar a ação gestora atualmente nas escolas. Tendo como base as características e peculiaridades que remetem ao paradigma da administração escolar (em vários aspectos, desde a sua organização estrutural, curricular, pedagógica e humana) o espaço escolar vem buscando, transformar-se e inserir-se na perspectiva atual de gestão escolar democrática e participativa, valorizando a coletividade e os interesses comuns da comunidade escolar.

No âmbito da gestão das escolas, é importante considerar que a escola brasileira ainda carrega o ranço do modelo tradicionalista em que a perspectiva de gerência escolar, centra-se nos moldes da administração de empresas, na perspectiva hierarquizada, individualizada e, segmentada da tomada de decisão no espaço escolar.

Desse modo, entende-se que o trabalho de mudança que vem ocorrendo desta forma de administração escolar para o paradigma da gestão escolar, não vai depender apenas da figura do gestor (peça fundamental e que não é isenta de sua responsabilidade), mas, acima de tudo, de uma

estrutura complexa em que todos os agentes devem colaborar e participar ativamente. Isto posto, compreende-se que,

É recorrente a queixa de diretores escolares, no sentido de que “têm que fazer tudo sozinhos”, que não encontram nem apoio nem eco para o trabalho da escola como um todo, uma vez que “os professores limitam-se a suas responsabilidades de sala de aula” e que estes, muitas vezes, “nem mesmo assumem responsabilidade por fazer bem seu trabalho de sala de aula, jogando para a direção as dificuldades que encontra, com seus alunos” (LUCK, 2013. p. 73-74).

A transformação da realidade escolar, ocorridas por meio das mudanças significativas no rendimento de alunos, na participação da família, na melhora dos índices educacionais, tudo isso, só terá efeito concreto se toda a equipe da escola, se co-responsabilizar com o trabalho escolar de maneira conjunta. Os envolvidos devem acima de tudo estar conscientes, esclarecidos e determinados a participarem efetivamente junto aos gestores, trabalhar para a implementação de ações propositivas, que visem a melhoria do ambiente escolar. Assim, é possível ressaltar que,

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LUCK, 2007. p.36).

Além da participação efetiva de cada agente constituinte da escola, de modo conjunto com os gestores, apresenta-se uma nova questão que de maneira geral afeta a qualidade do rendimento de qualquer grupo de trabalho, prejudicando a unidade no ato de ensino, por conta de aspectos determinantes da gestão que se quer fazer participativas, tais como confiança, reciprocidade e valorização pessoal e profissional. No entanto, uma gestão que busque redirecionar sua ação para efetivar a participação precisa considerar,

A confiança e a reciprocidade entre os membros de uma equipe constituem condição essencial para o bom funcionamento de uma unidade social de trabalho, caracterizada a partir do desenvolvimento da ética entre os companheiros de trabalho e do espírito de credibilidade. Sem tais condições, o que se tem é um grupo de pessoas que atua desarticuladamente, sem maximizar e integrar seus esforços. Portanto, sem serem efetivas na ação educacional. (LUCK, 2013. p. 92).

O Reforço do que foi anteriormente abordado acerca da mobilização e empenho de todos é de suma importância para o desenvolvimento das ações participativas e democráticas na escola, mas é importante frisar que ninguém se sente motivado a cooperar, a produzir de modo coletivo, se suas

ações não são vistas, reconhecidos e valorizados pelos gestores e, de serem criticados, rechaçados, e discriminados nos momentos de dificuldade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisar os desafios e possibilidades enfrentados nas escolas, na busca por uma gestão democrática, participativa, a partir da investigação acerca da prática gestora, das suas problemáticas e acertos, esse é o foco do presente trabalho de pesquisa. Como forma de promover a unidade teoria e prática acerca da realidade da gestão escolar como atividade da disciplina gestão escolar, fomos encaminhados para efetivação de uma pesquisa de campo, no local onde todas as situações relatadas nos aportes teóricos, de fato podem ocorrer: a escola pública.

Realizamos algumas idas na escola selecionada para realização desta pesquisa, afim de acompanharmos o trabalho da gestora e sua equipe, bem como produzir dados aplicando um questionário junto a gestão, a coordenadora Pedagógica que respondeu grande parte do questionário aplicado na escola. Ao ser questionada sobre o papel da equipe escolar no desenvolvimento e fortalecimento das ações na escola de modo conjunto a gestão, a mesma respondeu:

“ A postura de envolvimento de todos os agentes da escola, no processo de construção de ações que visem o desenvolvimento da escola é uma ação compartilhada e vivenciada por todos os colaboradores da mesma (desde professores, vigilantes, coordenação e a própria direção) ”.

De acordo com a coordenadora da escola há a evidência de que a gestão vem possibilitando ações participativas e de envolvimento da equipe nas tomadas de decisões, assim, entendemos que para sair da perspectiva hierarquizada, centralizadora e pouco democrática da gestão escolar que tem orientado a realidade escolar, partindo para uma conjuntura participativa e coletiva não depende apenas dos gestores, é antes de tudo papel de todos.

Uma das constatações acerca da realidade cotidiana daqueles que estão e fazem a gestão escolar, de que nem sempre o gestor de fato é aquele que ocupa o cargo (foi o que ocorreu na referida escola trabalhada). A coordenadora Pedagógica faz o papel de gestora da escola, demonstrando amplo conhecimento e habilidades com todos os setores da unidade escolar, desde os aspectos de ensino até os de âmbito financeiro.

Durante a aplicação do questionário acerca dos aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar, cabe ressaltar, que a coordenadora tem maiores conhecimento da escola e da gestão do que a diretora adjunta que estava presente no momento da efetivação desta pesquisa, no entanto acreditamos que a gestora adjunta não poderia se eximir do papel de uma das gestoras da escola, visto que tendo tal atribuição precisaria conhecer a realidade escolar tão quanto a titular no cargo.

Constatou-se, portanto, esta realidade que é recorrente no cenário das escolas públicas, a figura do vice “decorativo”, que apenas cumpre a função de substituir o titular em sua ausência e que não tem quase ligações com seu par, nos processos de direção e organização do todo estrutural da escola, ou seja, não há um elo entre o diretor titular e seu vice, pois caso tivesse, tal situação relatada anteriormente (do questionário) não teria ocorrido do modo como foi.

Mediante informações coletas nesta pesquisa ressalta-se *“que o processo de eleição dos gestores segue uma linha democrática e participativa, tendo alguns desvios e brechas para as conhecidas indicações”*. Segundo a coordenadora (e confirmada via Secretaria Municipal de Educação- SEMED) *“ as eleições ocorrem nas escolas que possuem um quantitativo de no mínimo 300 alunos, as demais escolas sem esse quantitativo passam por um processo de indicação, onde a secretaria é quem realiza a escolha da equipe gestora. O mandato para os eleitos no voto direto é de 2 anos, sem direito a reeleição, quanto a equipe indicada pela secretaria, esta permanece no cargo até o fim do mandato do governo que estiver no comando da prefeitura”*, afirma a coordenadora da escola pesquisada.

E para concluir esta pesquisa foi perguntado como funciona o processo de capacitação da equipe gestora da escola, a coordenadora Pedagógica informou *“que a equipe gestora participa do projeto intitulado “ Gestão Mais”, idealizado por um projeto social da cidade, o “Mãos Dadas” em parceria com a Universidade Federal do Piauí. A capacitação ocorre mensalmente, com palestras, oficinas, capacitações, abrindo espaço para que escola e seu gestor apresentem seus projetos desenvolvidos ao longo do mês”*.

CONCLUSÕES

Diante desta realidade gestora escolar constatou-se que esta passa por desafios administrativos e pedagógicos para gerir o processo de ensino aprendizagem, como a falta de participação por parte de professores e alunos nas atividades escolares, descompromisso de

professores e da família com o trabalho educativo e com a realidade educacional, uma maior articulação entre o trabalho da gestora titular e adjunta.

No entanto há que considerar que apesar dos desafios de efetivação de uma escola participativa há possibilidades de caminhos viáveis para atuação do gestor de forma democrática e participativa na escola de hoje, como a realização de eleição para a gestão. E tal como a descentralização da ação gestora, haja vista que coordenadora pedagógica além das questões pedagógicas da escola está comprometida com as várias dimensões do trabalho da gestora e da realidade da escola.

Conclui-se, então, que o processo de promoção de uma escola participativa, autônoma e democrática (apesar das dificuldades emergentes), é viável e, necessária, quando se pensa no bem-estar da coletividade e na crença acerca da possibilidade do ensino escolar, e na perspectiva de oportunizar condições concretas e objetivas de transformação da sua realidade educacional e social. As propostas e projetos no âmbito das políticas públicas em educação por parte da gestão educacional e da gestão escolar têm demonstrado um esforço possível na busca pela tão sonhada e desejada gestão de qualidade nas escolas. Com base nos dados desta pesquisa podemos afirmar que o caminho para uma gestão participativa está sendo trilhado, e acreditamos que continuará evoluindo rumo ao percurso democrático da gestão escolar.

REFERENCIAS

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007