

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: paradigmas para o século XXI

SOUSA, Michael Hudson Rodrigues Guimarães¹

RESUMO

Este estudo tem por objetivo principal, identificar o modelo de gestão que atua nos dias atuais, nos espaços escolares e para desenvolver este trabalho, realizou-se uma pesquisa observacional, na Unidade de Ensino Carlos Martins, uma escola da rede municipal de ensino na cidade de Pedreiras-MA, logo depois foi elaborado um questionário semiestruturado com 05 questões pertinente ao objeto pesquisado, onde 06 gestores responderam a estas questões que foram tabuladas e apresentadas em gráficos como resultado. É perceptível que os dias atuais são bastante desafiadores para uma gestão, mesmo porque a sociedade tem se modernizado e cobra da educação um acompanhamento mais qualificado, que possa suprir suas expectativas, neste sentido, foi observado que gerir uma escola em um bairro bastante moderno, é um processo desafiador, quando a escola não tem acompanhado a evolução social do bairro, foi percebido que há um certo esforço por parte dos gestores em respaldar a comunidade, porém o mantenedor que é o município não preocupa-se em melhorar essa relação.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Comunidade Escolar. Democracia.

ABSTRACT

This study has as main objective, to identify the management model that operates in the current days, in the school spaces and to develop this work, an observational research was carried out, in the Teaching Unit Carlos Martins, a school of the municipal network of education in the city of Pedreiras-MA, soon afterwards a semi-structured questionnaire was elaborated with 05 questions pertinent to the researched object, where 06 managers answered these questions that were tabulated and presented in graphs as a result. It is noticeable that the present day are quite challenging for a management, even as society has modernized and receives from education a more qualified monitoring that can meet their expectations, in this sense, it was observed that running a school in a very modern, is a challenging process, when the school has not followed the social evolution of the neighborhood, it was perceived that there is a certain effort on the part of the managers to support the community, but the maintainer who is the municipality does not worry about improving this relationship.

Key words: School Management. School Community. Democracy.

INTRODUÇÃO

O século XXI desponta com suas complexidades, desafios e muitas incertezas, e diante deste panorama social, as pessoas colocam suas certezas na educação

¹ Coordenador de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da FEMAF

como ferramenta libertadora, fonte inesgotável, o caminho que leva às certezas, o trabalho, o sustento. São novos paradigmas para este século e assim a gestão educacional ainda não se deu conta que a comunidade já renovada, espera por outro modelo, o que possa suprir as perspectivas, as ações empreendidas por esta gestão, precisa ser interpretada, analisada e registrada pela comunidade escolar como um novo paradigma educacional.

Para Lück (2008) o século XXI vai exigir uma escola reformulada em nova base, reorganizada, que possa contemplar a formação do sujeito para os desafios da vida, cuja vivencia denote, cidadania, respeito, solidariedade e acima de tudo democracia, e que essa formação seja completa, onde as pessoas possam dizer no momento ideal, sim e não e saiba reivindicar seus direitos conhecendo seus deveres, formar pessoas que saiba argumentar diante dos fatos.

Libâneo (2007) vem corroborar com Lück (2008) quando diz que a escola exigida pelo século XXI deva ter como principal função social, a emancipação das pessoas, com políticas sociais consistentes mais delineadas e definidas e que esta escola possa ser uma instituição que represente a democracia, registrando as ações empreendidas e participativa da comunidade escolar, para que os processos educativos sejam contínuos.

Os processos de gestão democrática e participativa, pressupõem uma ação continuada (LÜCK, 2008, p. 31) essa ação continuada de que trata a autora, pode ser uma ação técnica ou uma ação política, envolvendo múltiplas dimensões e quando articuladas entre si, efetiva então o processo de gestão.

Neste sentido, inicia-se por observar o que é bastante óbvio. Na Constituição Federal do Brasil promulgada em 1988, art. 6º, diz que a educação, o lazer, a saúde, previdência social, segurança, proteção etc. são direitos sociais de todos os brasileiros, assim o direito à educação se faz por meio da escola, embora as práticas educativas sejam as mais diversas possíveis, para a sociedade esta é a instituição responsável pela transmissão do conhecimento e saber sistematizado, portanto, requer uma gestão, facilitadora, participativa e democrática.

Rosar (2009) cita que a escola quando é bem gerida, é tomada como espaço, no sentido mais amplo, onde crianças, jovens e adultos reúnem-se para desafiar o ensinar e o aprender, assim a escola vem abranger desde a organização que proporciona as primeiras práticas da educação infantil, como também propicia aos interessados saberes mais elaborados, conhecimentos mais profundos. Entretanto, a

escola constitui-se em espaços onde convergem professores e alunos, configurados assim como uma comunidade de aprendentes.

Dourado (2010) ao tratar a escola enquanto instituição, diz que a sua razão de existir está intrinsecamente unida a uma tarefa indispensável para a vida, que é: o ensinar e o aprender. Gestão escolar bem-sucedida, requer compromisso, empenho, organização, o que resulta em sucesso de todos, sabendo que este resultado sempre vai depender de fato da boa gestão educacional, da parceria entre escola e comunidade, destacando assim o papel de inclusiva e democrática, portanto, a figura do gestor deve ser arrolada, na construção dos relacionamentos onde o mesmo deve saber ouvir as pessoas, articular as decisões junto a equipe, aceitar as sugestões e saber lidar.

Libaneo (2004) levanta a discussão em função da gestão participativa, cita que é uma forma de fazer funcionar uma instituição, inserindo todos os membros da equipe, nas tomadas de decisões, na realização e encaminhamento de soluções. O autor deixa claro que a gestão participativa, dentro das tomadas de decisões e soluções de problemas, requer procedimentos específicos tais como: levantar dados, analisar situações, identificar problemas e causas, avaliação das medidas tomadas. Assim, todos esses procedimentos precisam de ser alcançados por todos os profissionais da comunidade escolar.

Silva (2009) cita que é muito cansativo este desempenho da democracia, uma atividade que somente pequenos grupos poderão praticar. Esta necessidade de coordenar, encaminhar as ações, instiga a atividade da democracia. Dentre as instituições que estão imbuídas nesse processo de aprendizagem da democracia, a escola se destaca como o espaço de efetivação privilegiado para estabelecer as regras do jogo, para Ferreira (2008) participação democrática há muito tempo se discute, porém, o que se percebe é que ainda existem grandes obstáculos em função dessa prática nas escolas.

Para Galego (2013) O procedimento para direcionar uma gestão educacional em uma direção mais democrática e, permitir que o espaço escolar tenha um clima melhor, vai depender bastante do que vai ser orientado, pois há de se perceber que por trás sempre vai existir uma gestão aristocrática. Silvia (2009) diz que a existência dessa gestão aristocrática, ocorre tanto nas dimensões, interna ou externa da gestão escolar. Carvalho (2012) cita que a dimensão interna é pertinente à organização

escolar, a própria escola. A dimensão externa, é o próprio governo, o estado ou um contexto social capitalista.

Para Freire (2007) cogita que a escola necessita com urgência se transformar em espaço acolhedor, espaço multiplicador dos gostos democráticos, tais como: da atenção às pessoas, dizer não, por favor, ser tolerante, saber acatar as decisões tomadas, conhecer seus direitos e ser solidário. A escola deve democraticamente propiciar aos seus usuários que tenham gosto pela pergunta, pela crítica e pelo debate. Assim tendo respeito por tudo e a todos.

Portanto conforme o juízo de Freire (2007) acima de tudo deve estar os gestores escolares, que estão preocupados com o clima organizacional da escola, e interessados em ajudar as pessoas a se aceitarem, valorizar-se e valorizar as outras pessoas para crescerem por meio da interação, propiciando assim um clima emocional e um crescimento intelectual entre ambos. Silva (2009) corrobora dizendo que um importante trabalho da gestão escolar, é proporcionar as conjunturas, a ambiência e o clima para a liderança. Assim, o novo modelo de gestão para este século, um executivo escolar, precisa propiciar espaços e condições, para que as pessoas que participam da gestão, possa democraticamente operacionalizar suas atividades com muita boa vontade em favor das metas implantadas pela escola. (SERGIOVANNI; CARVER, 2003)

METODOLOGIA

Tipo de estudo

A pesquisa foi do tipo qualitativo, de caráter analítico de campo, onde se pôde analisar sobre a forma de agir dos gestores escolares dos dias atuais, se de fato é praticada uma gestão democrática e participativa na organização escolar. E assim proceder na tentativa de compreender, como se dão as ações empreendidas nas escolas e se essas estão de fato suprindo as demandas em plena modernidade e evolução do mundo atual.

Segundo (CERVO; BERVIAN, 2009) caracteriza-se como pesquisa descritiva os estudos que buscam definir status, as opiniões e as projeções futuras. Já para (THOMAS; NELSON, 2010) e as pesquisas do tipo analítica, já buscam envolver um estudo mais detalhado, avaliação mais aprofundada nas informações que foram

disponibilizadas, isso para possibilitar a explicação de um contexto ou um fenômeno.

Segundo Minayo (2010), uma pesquisa passa a ser de cunho qualitativo, porque exige a realização de entrevistas, podem ser longas, gravadas ou semiestruturadas, ressalta-se que neste tipo de pesquisa ainda se tem que definir critérios para selecionar os participantes do estudo a ser desenvolvido, pois o universo da pesquisa é indispensável e vai interferir direto na qualidade que se espera alcançar com a investigação, a partir da qual é que se vai construir uma análise para atingir a compreensão do problema escolhido para ser investigado.

Este estudo proporciona uma investigação direta no campo escolhido para desenvolver a pesquisa e o objeto de investigação ocorre na realidade exatamente no local onde se observa os fenômenos. Utiliza-se de técnicas específicas, tais como observação direta, formulário e entrevistas. (ASSIS, 2011). Para Queiroz (2009), entrevistar com formulários semiestruturado, é uma forma muito aceita no campo, pois, é uma das melhores técnicas utilizadas para se coletar dados, propondo mais interação entre a pessoa pesquisada e o pesquisador isso de acordo com as metas colocadas pelo estudo.

População de estudo

O estudo foi realizado com 06 servidores públicos, municipais, foram 03 gestores e 03 assistentes todos lotados na mesma escola campo da pesquisa. Unidade de Ensino Carlos Martins, situado em Pedreiras no estado do Maranhão denominado na pesquisa de E.U. Carlos Martins. Rede municipal de ensino no bairro mutirão.

Local da pesquisa

Esta pesquisa foi efetivada no setor administrativo da U. E. Carlos Martins do Município de Pedreiras-MA, localizado na avenida Marli Bóeres, s/n bairro mutirão. Uma escola da rede municipal e que atende aos três turnos diários. A escola é de porte grande atende também a modalidade EJA para o ensino fundamental, hoje a cidade de Pedreiras possui uma população de 41.985 habitantes, (IBGE, 2017).



Foto 01: fachada frontal
Fonte da pesquisa 2018



Foto 02: Pátio para lazer
Fonte da pesquisa 2018

Segundo o Censo (2017) a Unidade de Ensino Carlos Martins, possui 15 salas de aulas, um laboratório de informática equipado com 15 computadores, uma sala de recursos multifuncionais para o atendimento educacional especializado, uma sala para a diretoria e uma sala para a secretaria, uma cozinha e um pátio coberto, um almoxarifado, banheiros para alunos e para os docentes, banheiro com chuveiro, todo o prédio é adequado para alunos com problemas de mobilidades. A escola possui ainda 93 funcionários.

Período da Coleta

Colheu-se as informações, entre os dias 04 a 12 de dezembro de 2017, elaborou-se um questionário semiestruturado com questões pertinente ao objeto pesquisado, para poder analisar o modelo de gestão oferecido na atualidade e sugerir a quebra de paradigma diante dos resultados alcançados nesta pesquisa. Para localização dos sujeitos da pesquisa, contou-se com ajuda da secretaria de educação deste município, que indicou os servidores, responsáveis pelos setores administrativos da escola campo da pesquisa que possibilitou um ambiente mais favorável para a coleta das informações. Por outro lado, constatou-se a sua importância, corroborada por Ceccim; Machado (2009) quando relatam que a visita por observação contribui para que o pesquisador construa um questionário mais elaborado.

Nesse sentido, Mazza (2009) corrobora e vai além quando afirma que um dos principais objetivos destas observações é a coleta de informações sobre as condições administrativas, baseada em entrevistas e na observação do pesquisador.

População e Amostragem

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores, segundo os critérios estabelecidos pelos pesquisadores. A amostragem é composta por 06 servidores sendo que, de modo voluntário, aceitaram participar da pesquisa e se dispuseram a responder a entrevista, após uma breve apresentação da pesquisadora.

Instrumento e as técnicas de coletas de informações

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foi um questionário semiestruturado, contemplando os dados de planejamento e controle dos serviços da escola, conforme a temática abordada, foi utilizado a demonstração de alguns dados, sobre estudos anteriores, modelos de gestão, o que veio a possibilitar as respostas dos pesquisados.

Segundo Flick (2010) cita que todos os dados que são coletados em uma pesquisa delineada como qualitativa, precisam ser norteados conforme a sua natureza, podendo ser verbalizada ou simplesmente visualizada. Neste sentido optou-se por elaborar a pesquisa em questionários com perguntas fechadas e abertas, seguida de uma série de propostas de novos modelos de gestão que poderiam estar sendo utilizadas pelos pesquisados. Com este estudo qualitativo foi desenvolvido uma revisão de literatura com autores bem renomados desta área, o que levou a fundamentar a pesquisa de campo realizada no mês de dezembro de 2017.

Análise dos dados

Esta parte do estudo inicia-se com a caracterização dos participantes da pesquisa que através da análise do material coletado, foram apreendidas as representações sociais sobre a forma como estes adotam a metodologia de trabalho. Essa temática agrupa dois assuntos principais que precisa ser analisado é o controle e o planejamento do assunto abordado, com referência à sua forma de trabalho. Os

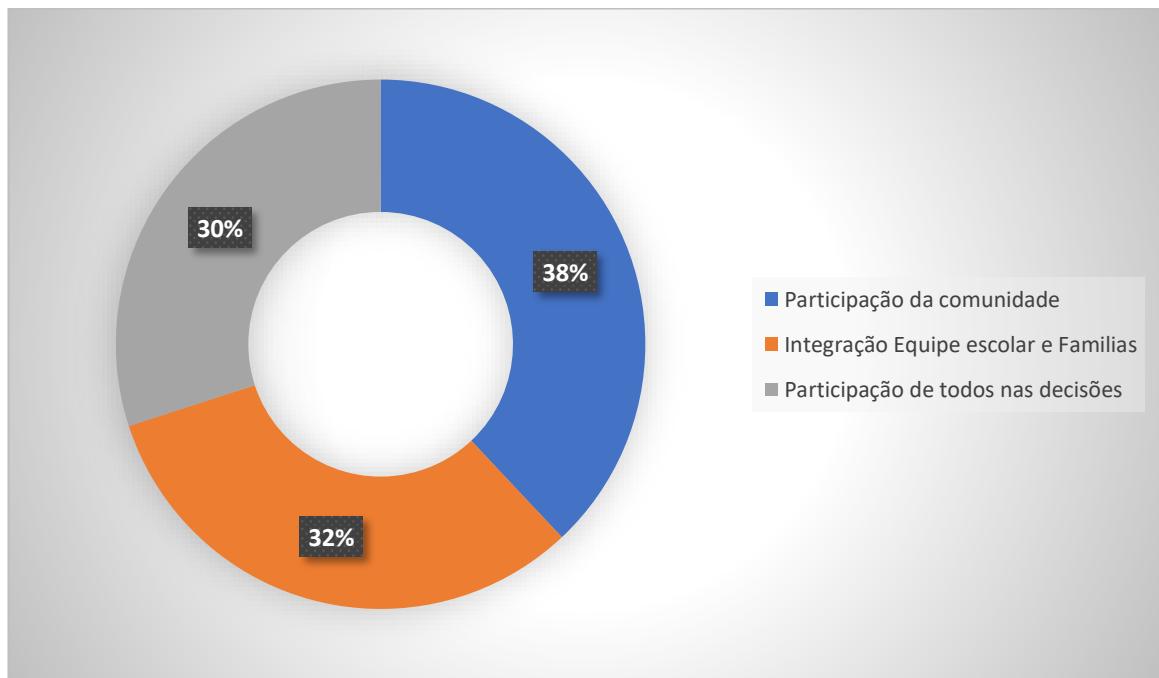
dois assuntos demonstram similitudes de conteúdo, assim como complementaridade, apresentando conteúdos bem próximos.

O primeiro assunto trata do controle dos serviços, dada a importância da auditoria dentro dos serviços de saúde. O segundo assunto trata do planejamento pois contempla a forma como estes profissionais encaram esse desafio, que é o de trabalhar o planejamento como instrumento organizador dos controles de serviços na área de saúde.

Resultados e Discussão

A pesquisa que aqui se desenvolve tem por meta analisar e refletir sobre todos os valores que estão pautados nas entrelinhas do modelo de gestão que é praticado hoje nas escolas focando a metodologia de trabalho utilizados pelos servidores. Assim, as respostas dos pesquisados, estão representadas neste estudo em gráficos que demonstra os resultados das análises feitas.

Gráfico 01: Como a direção da escola desenvolve uma gestão democrática e participativa?

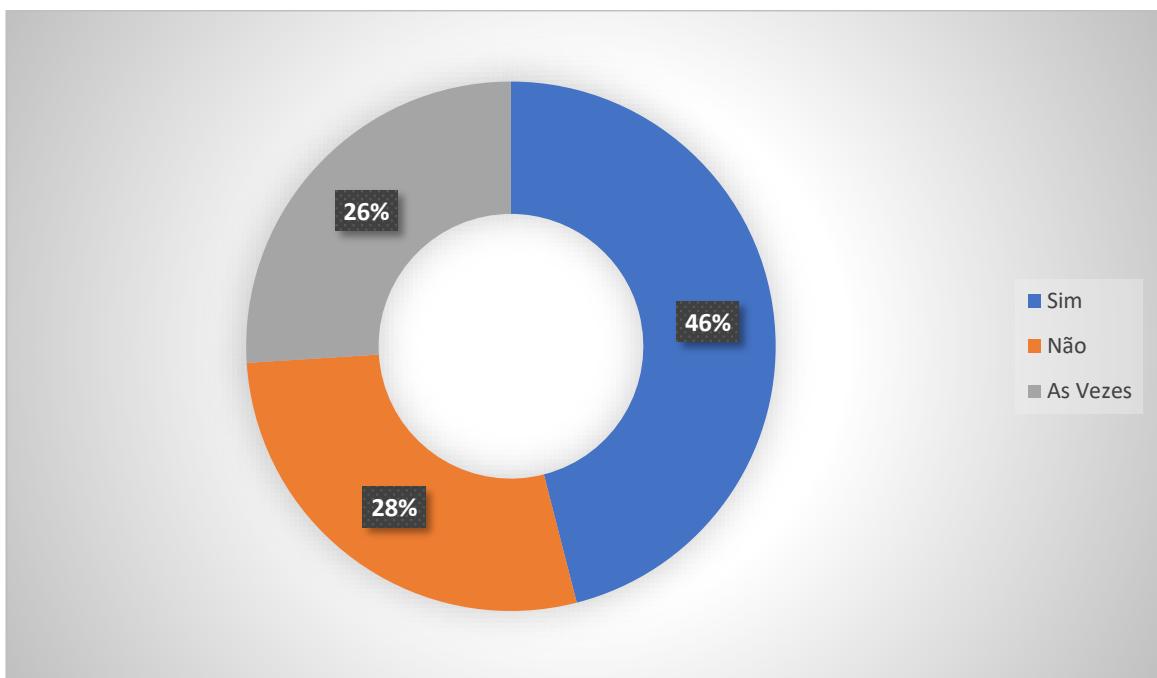


Fonte da pesquisa 2018

Diante deste questionamento, as respostas foram bastante assertivas, os gestores que foram entrevistados responderam que buscam sempre fazer os convites

diretamente para a comunidade participar das tomadas de decisões, tanto que 38% disseram que a gestão democrática se faz com a participação da comunidade, 32% disseram que há sempre uma integração da equipe escolar com as famílias, 30% disseram que todos participam das decisões. Para Romão (2007) a construção de uma gestão democrática e participativa deve se criar antes de tudo, condições de acesso para todos os que foram convidados a participarem do processo.

Gráfico 02: A comunidade escolar tem participação na tomada de decisões?



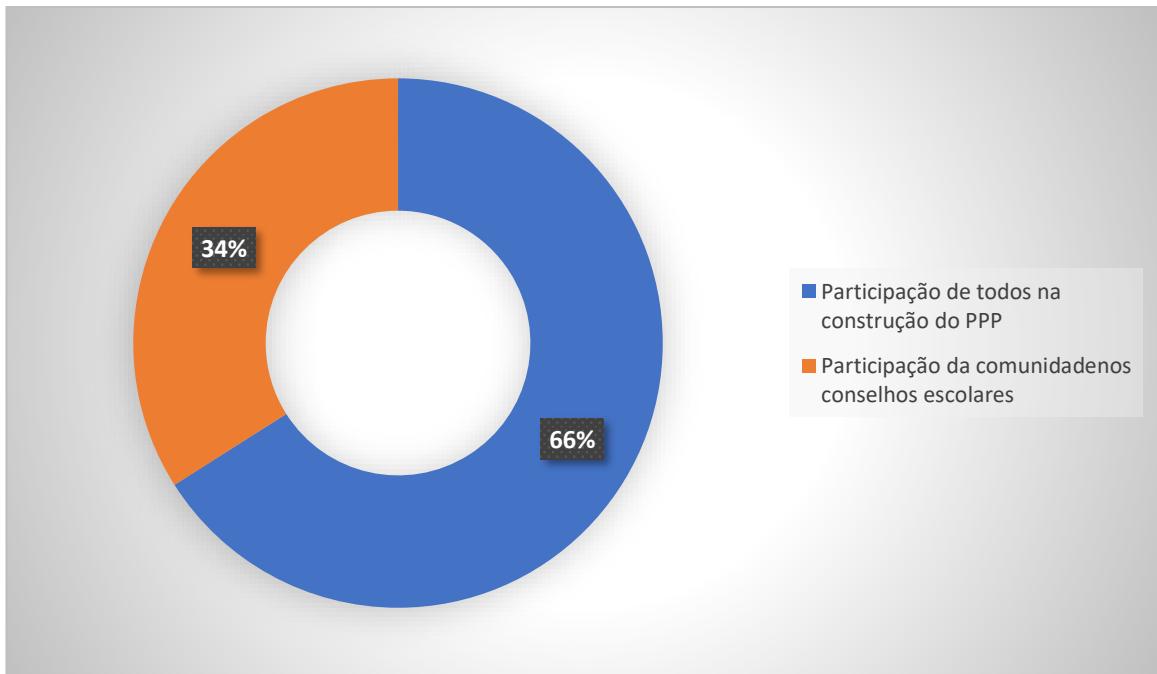
Fonte da pesquisa 2018

Este questionamento, apresentado neste gráfico, buscou saber sobre o grau de participação, tanto interno quanto externo ao espaço escolar, como se dá esta participação e se são convidados ou resolvem participarem voluntariamente, essa participação envolve os familiares e os servidores. 46% disseram sim, 28% disseram não e 26% disseram que as vezes.

Para Luck (2002), uma gestão educacional democrática e participativa precisa ser iniciada, a partir, da distribuição de papéis a cada profissional envolvido no processo, aqueles que como convidados estão direto ou indiretamente vivenciando todas as rotinas da escola, e principalmente o PPP, que é um documento essencial ao desenvolvimento da escola.

No contexto da escola pesquisada, é perceptível que boa parte dos servidores é que não contribui com a gestão escolar em prol da participação e da democracia. Desses servidores os professores são os que se tornam mais ausentes dos projetos desenvolvidos na comunidade escolar.

Gráfico 03: Quais são os princípios norteadores de uma gestão democrática participativa?



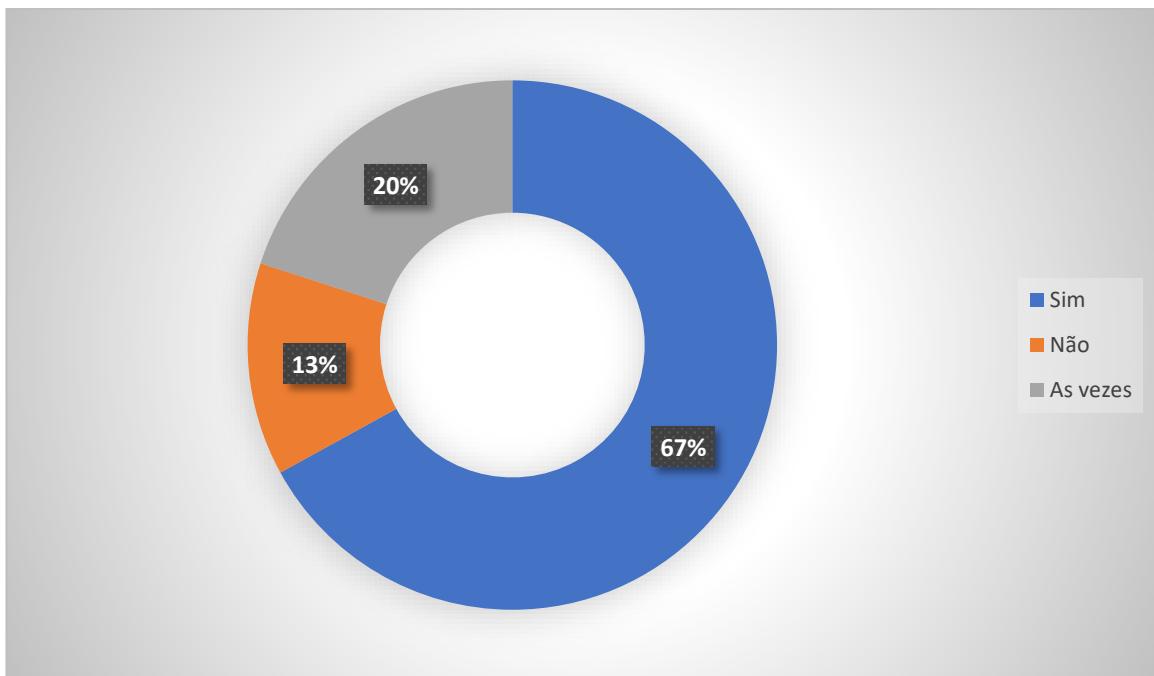
Fonte da pesquisa 2018

A participação de todos no processo de construção do Projeto Político Pedagógico PPP, da escola é um dos princípios mais cogitado para nortear a gestão democrática e participativa. Assim, este questionamento aponta que 66% dos gestores disseram ser a participação na construção do PPP, enquanto 34% disseram que a participação da comunidade nos conselhos escolares, também é um dos princípios norteador da gestão.

Para Libâneo (2004, p. 87), o que de fato assegura uma gestão democrática é a participação de todos no processo, para possibilitar o envolvimento tanto dos servidores da escola quanto da comunidade escolar, entendendo que todos possa ter voz e vez nas tomadas de decisão da escola, e que a gestão possa saber ouvir e interpretar da melhor forma possível a fala de cada integrante. Ressalta ainda que

com a participação, fica mais acessível o conhecimento de todos quanto aos objetivos e a missão da escola, as pessoas que fazem parte da comunidade passam a conhecer melhor a estrutura e o funcionamento da organização até mesmo o clima de trabalho fica mais saudável, com a aproximação do aluno, professores e os pais.

Gráfico 04: Há integração entre a equipe escolar e famílias, visando garantir a permanência do aluno com sucesso?



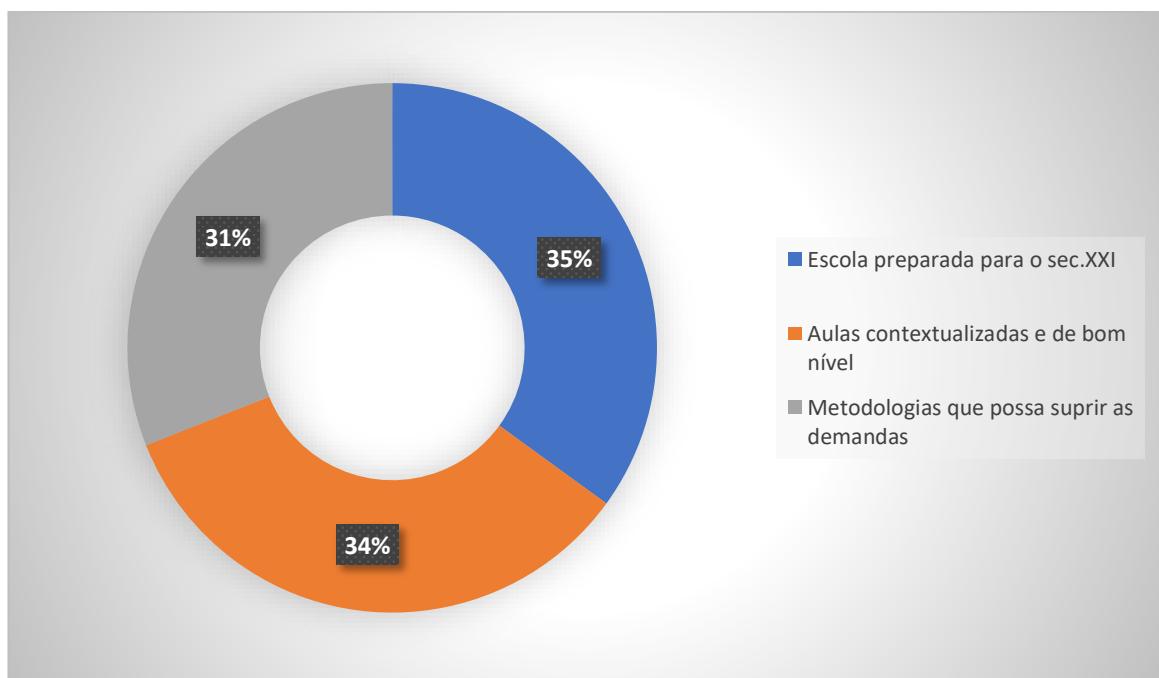
Fonte da pesquisa 2018

Integração entre a equipe escolar e famílias, é uma realidade hoje bem próxima da concretização dos fatos, a gestão escolar está em fase de mudanças, hoje já consciente de seu papel na sociedade, o gestor aos poucos vai aproximando as distâncias que antes existiam entre comunidade e escola. 67% dos gestores entrevistados disseram sim, 20% disseram que as vezes e 13% disseram não.

Essa questão de integração, pode ser em virtude também da participação dos cidadãos em processos e decisões que por muitas vezes tendem em contrafazer os seus empenhos e as suas obrigações. No campo educacional, por vezes não poderia ser assim tão diferente, pois esse processo de gestão da educação está intrinsecamente conectado às demandas sociais dentro das comunidades onde a escola está inserida.

Uma gestão participativa e democrática, incide em um começo recomendado na LDB nº. 9.394/96 e na carta magna da nossa nação C.F. de 1988. Portanto se faz necessário compreender que a escola para alcançar suas metas preconizadas pela LDB, precisa ante de tudo, reunir todos os seus profissionais, no sentido de garantir uma educação de qualidade e honrada e uma gestão que seja participativa, pois a educação é um processo de cooperação social, o que vem requerer a participação dos servidores, das famílias e da comunidade.

Gráfico 05: De que forma é possível exercer a cidadania na perspectiva da gestão democrática?



Fonte da pesquisa 2018

De acordo com o questionamento exposto pelo gráfico, se é possível exercer a cidadania na perspectiva da gestão democrática, 35% responderam que sim em uma escola preparada, 34% apostam na contextualização das aulas e 31% dizem que a metodologia precisa ser revista. Estas respostas estão de acordo com a pesquisa. Para Gadotti; Romão (2008) na contemporaneidade o grande desafio dos docentes não está somente no conhecimento do processo histórico sobre a educação, é de suma importância que este professor do século XXI, desenvolva competências e habilidades para poder analisar as enfermidades sociais, propondo ações como sujeito da história e ressaltando que o ambiente escolar é constituído de um espaço

onde se constroem debates, interações e dialogias sobre a formação, pois o professor e o aluno quando se sentem sujeitos da história, se apropriam ainda mais do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em pleno século XXI, e com o processo de globalização mundial, se torna primordial que a escola seja participativa, mas para que isso ocorra, é necessário uma aprimoração nas inter-relações pessoais, das pessoas que fazem parte do processo de democratização da escola, quanto ao planejamento, e a organização pedagógica e administrativa, sem deixar de lado os objetivos que são proposto no PPP e que também estão no regimento, planos de ações, planos de aulas elaborados por pessoas que estão envolvidos.

O grande destaque da gestão democrática, é a facilitação do acesso da comunidade escolar como participante do processo, tornam-se atores da escola por meio das ações implantadas e com isso surgem os desafios, que a participação ativa vai ter de superar, e esse desafio pauta-se na convivência do dia-a-dia desses atores, sobretudo, perante prestezas livres, assim com a ausência de envolvimento desses atores na prática pedagógica, o resultado poderá ser negativo, para a escola.

Em compensação, uma gestão democrática e participativa, sugere compromissos de todos os envolvidos neste processo, que neste sentido são: os pais dos alunos, os diretores, os docentes, os pedagogos, funcionários que coletivamente agrupados na busca de soluções para os diversos problemas que são gerados circunstancialmente nos espaços da escola.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, L.M. **Clima de escola e estabilidade dos professores**. Lisboa: Educa, 2012.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: **CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação**, 2010.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Gestão democrática da educação: **atuais tendências, novos desafios**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã**: a hora da sociedade. In: MEC. *Salto para o futuro*: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 2008, p. 22-29.
- GALEGO, F. **Gestão e participação numa escola secundária**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiania, GO: Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5.e.d. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.
- SERGIOVANNI, T.J.; CARVER, F.D. **O novo executivo escolar**: uma teoria de Administração. São Paulo: EPU, 2003.
- SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2009.
- ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 2007.
- ROSAR, Maria de Fátima Felix. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade, ano XX**, nº 69, dez, 2009.