

PARTICIPAÇÃO: REQUISITO PRINCIPAL PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Emanoele Ferreira Da Silva¹

Resumo:

Com a conquista de documentos legislativos com a CF (1988) e a LDB (1996) a gestão democrática passa a ser um princípio obrigatório nas redes públicas de ensino. E a participação é apresentada como um pressuposto para que haja a concretude de uma gestão democrática, e cabe à equipe gestora mobilizar os integrantes da escola e comunidade a vestir-se com a responsabilidade do desenvolvimento da escola para atingir as mudanças necessárias. Buscou-se identificar através da observação participativa e de entrevistas semiestruturadas, como a gestora da rede municipal de ensino mobiliza os integrantes da escola no processo de Gestão Democrática, bem como identificar as atividades da equipe gestão escolar e dos docentes, no processo de ensino-aprendizagem e também caracterizar como acontece o processo de tomadas de decisões na escola e a participação do Gestor escolar, dos docentes, familiares e responsáveis. Através das visitas à escola foi identificado o grande desafio da gestora em mobilizar todos os integrantes da escola para alcançar os objetivos educacionais planejados. Foi percebido algumas estratégias sendo criadas pela gestão para aproximar os familiares ao espaço escolar, até alguns funcionários da escola como porteiro e merendeiras exercem um papel importante nesse processo de aproximação com as famílias dos estudantes.

Palavras-chaves: Gestão democrática, Participação, Mobilização.

1. INTRODUÇÃO

Este é um projeto de investigação sobre a realidade da gestão escolar em escola pública, e nasce a partir da disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica VIII. A escola escolhida como objeto de estudo foi a Escola Municipal Antônio Correa de Melo, localizada na região metropolitana do Recife, na cidade de Abreu e Lima. A questão que norteia essa pesquisa é: *Qual o papel do gestor escolar na viabilização da participação da comunidade escolar na Gestão Democrática?* Partindo do pressuposto que para exercer uma gestão democrática é preciso permitir e estimular a participação dos envolvidos no processo de desenvolvimento que acontece no espaço escolar.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) no Art. 2º assegura ser dever do Estado e família e tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Para atingir essa proposta educacional, foram estabelecidas quatorze princípios que devem reger nossa educação. Entre estes, apenas dois são obrigatórios nas redes públicas de ensino são elas: “VI

- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais” e “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”

De acordo com a LDB (1996) cabe à escola elaborar e executar sua proposta pedagógica. No entanto, essa elaboração deve contar com a participação tanto dos profissionais da educação, quanto das comunidades escolar e local. Luck (2013) apresenta um conceito onde ao falar em gestão a participação é considerada como pressuposto, ao dizer que gestão também é “um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais.” (2013, p. 21)

Libâneo (2008) afirma que o papel do diretor escolar é pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação). envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação. O autor ainda acrescenta que cabe à direção “assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas” (2008, p. 215). A partir da identificação do desafio da equipe gestora em mobilizar os funcionários e professores, bem como trazer essas famílias dos alunos para a escola. Busca-se nesse projeto de pesquisa, investigar como a gestora da rede municipal de ensino mobiliza os integrantes da escola no processo de Gestão Democrática, o segundo objetivo é o de identificar as atividades da equipe gestão escolar e dos docentes, no processo de ensino-aprendizagem e também caracterizar como acontece o processo de tomadas de decisões na escola e a participação do Gestor escolar, dos docentes, familiares e responsáveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

DOURADO (2019) resgata um contexto que aponta para os embates históricos entre as forças sociais ao longo de toda trajetória da conquista da democracia. Sabe-se que no Brasil, vivemos por muito tempo sobre o império português, o período monárquico durou duzentos anos até a proclamação da República em 1889. Apesar da instauração de uma nova estrutura política de Estado, a participação política ainda estava fragilizada “um conluio político que limitava a participação política e condicionava a inserção na esfera da cidadania

aos interesses do Estado, que se revigorava.” (ROSEMBERG, 2016, p. 10. Apud, DOURADO, 2019. p.4).

O autor ainda caracteriza a formação social brasileira dividida por classe, não sendo interesse da burguesia a democratização do Estado. “Essa burguesia corporativa, sem projeto político para a sociedade nacional, não tem compromisso com a democracia, com o Estado Democrático de Direito e suas decorrências.” (DOURADO, 2019, p.5). Mesmo com a modernização do Estado, as classes dominantes se ajustam às transformações com o intuito de perpetuar os privilégios, deturpando a ideia de direito coletivo.

Essas transformações “pelo alto” tiveram como causa e efeito principais a permanente tentativa de marginalizar as massas populares não só da vida social em geral, mas sobretudo do processo de formação das grandes decisões políticas nacionais (COUTINHO, 1979, p. 41. Apud, DOURADO, 2019. p.6).

Essa fragilidade da democracia no nosso país fica mais evidente quando atentamos que a primeira eleição direta para presidente aconteceu em 1989, um ano após a promulgação da então recente Constituição Federal de 1988. Esse contexto político gera influências sobre a educação. Como afirma Lima (2018):

A democratização política dos regimes, outrora autoritários, e a consagração jurídica de importantes princípios de gestão democrática das escolas inscritos na legislação fundamental seriam condição suficiente para a democratização da gestão das escolas públicas. Num contexto de análise que poderia, pejorativamente, ser chamado de *democratista*, **a gestão democrática de cada escola seria uma aquisição natural, decorrente de um regime político** formalmente democrático que tivesse estabelecido legislação sobre essa matéria; (2018, p.17, grifo nosso)

A conquista da CF 1988, em tese reverberou na democratização das escolas brasileiras, tanto do acesso e permanência quanto das gestões que realizam a mediação dentro das escolas. No entanto, a realidade educacional brasileira tem manifestado dificuldades em cumprir com esse princípio. Lima (2018) destaca algumas possíveis causas desse problema:

A primeira é a que releva da dificuldade de democratizar a gestão de uma organização tradicionalmente **resistente à democracia**, especialmente no contexto de regimes ditatoriais que a marcaram profundamente e por longos períodos, como aconteceu em Portugal e no Brasil. A segunda é a que destaca a relevância da **democratização dos regimes políticos e da aprovação de importante legislação** baseada no princípio da gestão democrática e da participação dos cidadãos enquanto condição necessária,

no entanto, não suficiente para garantir uma efetiva gestão democrática das escolas. A terceira, já antes criticada, é a que acriticamente não aceita, por conveniência político-ideológica ou de outro tipo, que tendo resultado de uma conquista democrática realizada por via revolucionária ou na sequência de um processo de transição política para a democracia, a gestão democrática das escolas, entre a letra da lei, o *slogan*, ou o lugar-comum repetido, possa realmente encontrar-se substantivamente por cumprir e em **processo de erosão do ponto de vista das políticas**. (2018, p. 19, grifo nosso).

Percebe-se que as dificuldades em materializar o princípio de democracia não tem sido uma dificuldade encontrada apenas no âmbito educacional, a formação social brasileira contribuiu para construção de uma cultura que desconhece o papel do cidadão como participante ativo nas decisões que movem a nação. Uma cultura que distancia o povo da política e fragiliza a identidade coletiva, refletindo na isenção da população nos seus deveres e na falta de conscientização de seus direitos e poder que podem vim a ter para transformar e fazer seus país avançar.

2.2 IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO ATIVA NA ESCOLA

Sabe-se que a escola possui uma função social de formar cidadãos, o que a torna fundamental no cenário educacional que envolve tanto os seus atores que são: os professores, alunos, comunidade escolar e colaboradores. A gestão escolar está imersa nesse cenário exercendo um papel de contribuir com o desenvolvimento educacional desses envolvidos, lutando contra o fracasso escolar, evasão, reprovação e abandono. Conforme Lima; Sena; Nogueira (2020) “Numa perspectiva de gestão democrática, espera-se que a escola ofereça o direito de participação iguais para estudantes, professores, funcionários e comunidade local.” (p.3).

No entanto, o gestor não pode receber toda a responsabilidade do bom desenvolvimento do ensino-aprendizagem no ambiente escolar. É quando entra a habilidade da gestora em delegar as funções, formando uma equipe gestora com vice-diretora, coordenadoras e secretárias. O professor como mediador de conhecimento também divide essas incumbências. Com o fortalecimento do grupo, todos compartilhando os deveres, compromisso e a cultura escolar do ambiente em que estão envolvidos, facilita no processo de mobilização da comunidade escolar, trazendo os pais e família para mais perto da escola.

Uma escola que valoriza a participação ativa, dar oportunidade aos estudantes, funcionários e família a fazerem parte do processo de tomadas de decisões feitas na escola, através dessa interação entre comunidade e escola engata-se as transformações. “O estreitamento de laços entre escola e comunidade gera benefícios aos moradores e à própria comunidade escolar, além de restabelecer a relação de respeito e confiança com a escola e promover sua valorização junto à sociedade.” (LIMA; SENA; NOGUEIRA, 2020, p.5)

A busca constante por diálogo com a comunidade, permite a circulação de ideias de melhorias na escola mobilizando a comunidade a vestir-se com a responsabilidade do desenvolvimento da escola para atingir as mudanças necessárias, e assim serem sujeitos ativos. Essa participação também pode se dar na construção do projeto político pedagógico. Essa construção é vista pelas autoras Lima; Ferri e Santos (2012) como:

um fazer coletivo marcado pelo respeito aos princípios democráticos, deve articular os aspectos políticos e pedagógicos da educação, cujas expectativas de aprendizagem estejam relacionadas com os fins e os objetivos que visem a transformação das práticas, para atender às necessidades reais da instituição e da sociedade apontadas nos indicadores das avaliações diagnósticas, de modo que haja organização e coerência entre o pensar e o fazer pedagógico e forneçam as condições adequadas para que o aluno possa aprender mais, com qualidade e o professor possa ensinar melhor. (p.179)

O Projeto Político Pedagógico quanto construído coletivamente é mais eficiente no diagnóstico dos problemas enfrentados pela escola, como: evasão escolar; deficiência na aprendizagem dos alunos; ausência dos pais na vida escolar dos alunos e controle dos materiais e livros que chegam na escola, bem como nas tomadas de decisões e na busca das possíveis soluções.

3. METODOLOGIA

Esse projeto de pesquisa será feito a partir de uma abordagem qualitativa, entendendo como sua essência análises qualitativas, caracterizando-se, primeiramente, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. (ZANELLA, 2011). Houve um levantamento bibliográfico, para compreender o que falam os autores sobre Gestão Democrática e a importância de uma participação ativa de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Foram consultados: Dourado (2019); Luck (2013); Libâneo (2008); Lima (2018).

Foi realizado um estudo de campo, ida a uma Escola Municipal localizada na Região Metropolitana do Recife, na cidade de Abreu e Lima. A observação e entrevista foram os principais instrumentos utilizados na coleta de dados, levando em consideração o que diz Ludke (1986) é preciso realizar um planejamento do que se busca observar em campo.

Planejar a observação significa determinar com antecedência "o quê" e "o como" observar. A primeira tarefa, pois, no preparo das observações é a delimitação do objeto de estudo. Definindo-se claramente o foco da investigação e sua configuração espaço-temporal, ficam mais ou menos evidentes quais aspectos do problema serão cobertos pela observação e qual a melhor forma de captá-los. (1986, p. 25)

Nas observações foram feitos registros descritivos tanto da organização escolar do espaço visitado, quanto em relação ao engajamento da equipe gestora com os professores, alunos e familiares. Foram feitas 06 visitas na escola no período de fevereiro até abril de 2023. As observações foram participativas, “uma estratégia que envolve, pois, não só a observação direta mas todo um conjunto de técnicas metodológicas pressupondo um grande envolvimento do pesquisador na situação estudada.” (LUDKE. 1986, p.28) Durante a pesquisa, a pesquisadora iniciou como apenas uma expectadora e gradualmente foi auxiliando nas atividades da escola, ajudando na secretária a tirar xerox de documentos, auxiliando na organização de pastas com documentos de alunos.

Na primeira visita à escola, foi observado a estrutura física do ambiente. Foi registrado há 06 salas de aulas, com ventiladores; uma sala da diretora climatizada; uma sala da secretaria que é dividida em dois cômodos: 1º Secretária, 2º Sala de recursos; uma sala de professores climatizada; uma cozinha com freezer, geladeira, balcão, armários, pia e torneiras; um pátio coberto; banheiros femininos e masculinos e despensa com produtos de limpeza. Nos turnos manhã e tarde oferta-se as seguintes etapas de ensino: Educação Infantil, 1º ao 5º ano, no turno da noite é ofertado a EJA ensino fundamental anos iniciais. A carga horária dos alunos no turno da manhã é das 7:00 às 11:00 horas. Foi observado que os alunos recebem duas alimentações diárias, um café da manhã logo quando chegam na escola e um lanche mais reforçado próximo ao horário do almoço.

Ao longo das visitas, a observação estava voltada às atividades feitas pela gestora, desde o momento da matrícula, que na rede é feita manualmente se fazendo necessário que outros funcionários auxiliem na secretaria, como a própria gestora e algumas estagiárias. Até aos momentos de acompanhamento dos projetos enviados pela secretaria e outras demandas.

Outro instrumento de coleta recorrido, foi a entrevista. Segundo Ludke (1986) a entrevista é um instrumento básico, usado frequentemente nas pesquisas de Ciências Sociais.

na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. (1986, p. 33)

Um roteiro foi levado como base da entrevista, no entanto outras questões foram levantadas ao longo da entrevista com a gestora. Também foram realizadas conversas informais com funcionários da escola, porteiro, secretárias, estagiária que coopera na coordenação.

4. RESULTADO

4.1 Análise

O primeiro objetivo dessa pesquisa, era investigar como a gestora da rede municipal de ensino mobiliza os integrantes da escola no processo de Gestão Democrática. Nas visitas realizadas na Escola Municipal da região metropolitana do Recife, foi observado que a gestora fixava nos corredores cartazes com avisos de reuniões, expostos tanto para os alunos quanto para os pais. Em uma conversa com a gestora ela externou uma estratégia mobilizadora:

Por causa da pandemia ‘a gente fez’ alguns grupos no ‘zap’ pra mandar os avisos ‘pros’ pais, aí a gente continua com esse hábito, sempre mandando quando vai ter reunião, quando não vai ter aula por causa das aulas-atividades e aí a gente vai buscando essa comunicação com a família”.
(fala da gestora)

Essas estratégias feitas no cotidiano da escola, fazem parte do processo de mobilização, sua importância é destacada por Lima; Sena e Nogueira (2020) “compreende-se que um dos princípios da gestão escolar democrática é o da participação [...] quando as ações da escola mobilizam a comunidade para participar, a escola vive plenamente os objetivos de todos (professores e comunidade)” (p.5). Chamar à comunidade para participar da escola, e provocar essa participação pode ser feito pela gestão com pequenas atitudes do dia-a-dia. Em uma das visitas, o foco maior estava em observar a presença dos pais ou representantes na escola. Para a grande quantidade de alunos que chegavam na escola, o número dos que vinham acompanhados pelos responsáveis eram bem menores. A partir dessa inquietação

quanto a baixa presença dos pais na escola, o que seria apenas uma observação direcionou-se a uma entrevista com um funcionário da escola: o porteiro. Que apresentou um relato:

‘cê tá’ vendo que quando eles são pequenos os pais tem que vim trazer pra escola, mas quando crescem eles vêm sozinhos, porque moram aqui mesmo, ao redor ‘né’. [...] Quando aparece um tio, avô, irmão, eu aproveito logo ‘pra’ contar as ‘presepadas’ [...] é vou logo dizendo como ‘tão’ tudinho. (fala do porteiro)

Foi percebido que os eventos na escola, são momento que há maior circulação da família no ambiente escolar. Em fevereiro, houve a festinha de Carnaval e a comunidade se mobilizou para enfeitar a rua da escola e os professores ficaram responsáveis pela decoração de suas salas. Como afirmou a gestora:

Chega essa época dos feriados, é uma correria. Tem que acertar a data da festa, decorar as coisas. Mas eles (as crianças) gostam demais, se deixar ficam aqui até de tarde. Até os pais vem ‘pra’ tirar foto deles fantasiados, e depois que passaram esse tempo fora da escola, aí já sabe, ‘né’ aos poucos as coisas vão voltando. (fala da gestora)

Tendo como segundo objetivo identificar as atividades da equipe de gestão escolar e dos docentes, no processo de ensino-aprendizagem. Foi observado que na escola não há vice-gestora, por isso houve uma preocupação em perceber se há sobrecarga de atribuições à gestora da escola. Em uma conversa mais informal, a gestora relatou que a maior dificuldade é quando ela precisa se ausentar da escola, seja para se deslocar até a secretaria da educação ou para participar de alguma reunião e não tem uma vice para “segurar as pontas”. Mostrando que “Muitas vezes professores, coordenadores, secretários e diretores exercem múltiplas funções ou acúmulo de cargos, que poderiam ser compartilhadas com os diversos segmentos da escola.” (LIMA; SENA; NOGUEIRA, 2020, p. 2)

Em algumas visitas feitas, percebeu-se que na ausência da gestora é a funcionária da secretaria quem ocupa esse lugar de liderança na escola. Nesse período de seis visitas à escola entendeu-se que os docentes dessa instituição ao qual a pesquisa foi feita, estão ainda em um estado de acomodação numa posição um pouco distantes desse momento de articulação com a gestão que dificulta a sua descentralização. “O professor é corresponsável pela escola, cabendo-lhe a função de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino ao qual está vinculado, além de elaborar e cumprir com o plano de trabalho estabelecido.” (2020, p.3).

O último objetivo foi caracterizar como acontece o processo de tomadas de decisões na escola e a participação do Gestor escolar, dos docentes, familiares e responsáveis. Foi realizada na escola uma reunião antes do início das aulas, os participantes foram: A gestão, secretárias, professora do AEE e demais professores. Durante esses três meses (fevereiro, março e abril) foi observado que a gestora comparece mais a reuniões externas à escola, também capacitações todas promovidas pela secretaria da educação da cidade.

No início do semestre foi criado na escola, um ata da entrega dos livros didáticos e materiais escolares. As professoras haviam repassado para a gestão a problemática de alunos que pegavam os livros mais de uma vez, porque perdiam os recebidos anteriormente e faltava livros para outros estudantes. Como afirmou uma do 4º ano professora:

a sala tá cheia de livros que os meninos ainda não puderam levar, porque os pais tem que vim buscar [...] a gente já teve tanto problema por causa desses livros, os meninos ‘pegavam’ de novo e faltava pra turma da tarde, aí agora não falta mais [...] vou ter que mandar uma foto dos livros ‘pra’ alguns pais saber que chegou e vim buscar. (fala da professora do 4º ano)

Coletivamente foi pensado nessa estratégia de controle, onde para as crianças terem acesso aos livros e materiais precisaria que os pais viessem assinar uma ata que comprovasse que o direito de seus filhos estavam sendo cumpridos, e chamando esses pais ao compromisso em dividir essa responsabilidade com a criança, os fazendo ter mais responsabilidade com seus materiais.

5. CONCLUSÃO

Portanto, entende-se que as ações escolares devem ser organizadas através de um planejamento, e quando todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem fazem parte desse momento de planejar, são encorajados a serem sujeitos ativos facilitando a busca por soluções das problemáticas possibilitando a transformação do ambiente escolar. Além disso, quando a escola permite que haja uma maior participação dos alunos e famílias, estimula que eles também se tornem cidadãos mais ativos na sociedade, se sentindo parte do processo que é coletivo.

Embora a gestão tenha criado estratégias para envolver toda a comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem, e que alguns funcionários da escola tem cooperado na

aproximação da escola com as famílias estabelecendo um diálogo constante com os responsáveis. Ainda há dificuldades enfrentadas pela gestão escolar, foi manifestado pelos docentes e familiares, um entendimento de que as tomadas de decisão e a mobilização deve ser feita apenas pela gestora da escola, ocorrendo a responsabilização pelas tomadas de decisão apenas a uma única pessoa, a diretora escolar.

Se faz necessário que haja uma maior compreensão por parte de todos os integrantes da escola, de que a participação é uma possibilidade de todos envolvidos na escola desfrutarem das finalidades educacionais, desenvolverem um pensamento reflexivo que os levem a se sentirem responsáveis da educação de seus filhos, ampliando essa participação para o cotidiano da comunidade, das cobranças que cabem fazer quanto cidadãos, a busca por melhoria no bairro onde mora, se sentirem parte da localidade em que estão para inclusive intervirem nas decisões que podem transformar o entorno.

REFERÊNCIAS:

DOURADO. Luiz Fernandes. **ESTADO, EDUCAÇÃO E DEMOCRACIA NO BRASIL: RETROCESSOS E RESISTÊNCIAS**. Educ. Soc., Campinas, v.40, e0224639, 2019.

LIBÂNIO. José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5º Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK. Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. RJ: Vozes, **Séries cadernos de gestão**. 2013.

LIMA, Danilo Cícero Rodrigues de; SENA, Edilene Ferreira de; NOGUEIRA, Antonio Wherbty Ribeiro. **Gestão Democrática na Escola Pública: Funções e Participação Popular**. ANPEd. Faculdade de Educação da UFBA. 2020. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/20/6534-TEXTO_PROPOSTA_COMPLETO.pdf

LIMA, L. C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LUDKE, Menga. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas I - São Paulo: EPU, 1986.

Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

SANTOS, Claudinete Maria Dos; FERRI, Lúcia Maria Correa Gomes; MACEDO, Mara Elisa C.M.D.M. O planejamento participativo da escola como prática inovadora. **Cadernos de Educação Pelotas**. FAE/PPGE/UFPel. p. 175 - 187, Jan/Fev/Abril, 2012.