

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR: articulações participativas
nas áreas administrativas e pedagógicas.

Hamonny Ângela de Macêdo,
Graduanda em Pedagogia,
Universidade Federal da Paraíba.

Gerailton Santos da Silva,
Graduando em Pedagogia,
Universidade Federal da Paraíba.

Resumo:

O presente artigo faz referência à disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, do curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba – Campus IV, apresentando os resultados das ações pensadas para a Escola – Campo, denominada de Escola Estadual de Ensino Fundamental Drº José Augusto Trindade. As ações tiveram como propósito a unidade e a identidade da gestão escolar participativa, associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisões entre os diversos segmentos da escola. Com isso, propomos que o encaminhamento metodológico do desempenho acontecesse através da ação-reflexão-ação, do aprender fazendo, objetivando uma gestão participativa que contribua para o salto qualitativo da aprendizagem escolar. O resultado da execução do projeto de intervenção auxiliou a prática da Escola-Campo, introduzindo hábitos de Gestão democrática, incentivando a participação do corpo administrativo, docente e pais nos processos de tomadas de decisões de maneira a contribuir no crescimento da escola e no ensino aprendizagem.

Palavras Chaves: Gestão democrática, espaço escolar, comunidade escolar, dimensões administrativas e pedagógicas.

Introdução:

A aplicação da prática do ensino compreende diversos fatores e para que o educador adquira ainda mais conhecimento torna-se necessário que seu processo de formação inicial seja baseado em instrumentos e caminhos sólidos, reflexivos e abrangentes no que se refere à realidade educacional de sua região e da federação, bem como estímulos para a formação continuada. Pois sabemos que o uso da prática de ensino tendo como intermediador o estágio supervisionado estimula a uniformidade entre a teoria e a prática. Levando em consideração o contexto de relação existente entre prática-teoria-prática, o qual acontece na formação do professor, tendo em vista o estímulo quanto o entendimento do conceito de uniformidade, ou seja, a vinculação essencial entre teoria e prática e não apenas na sua junção ou separação. É visível ainda, que o processo de estágio, proporciona ao estagiário o conhecimento real da escola-campo, contribuindo na reflexão no que diz respeito a sua prática quanto estagiário, estimulando o crescimento da práxis reflexiva, criativa e transformadora do uso das teorias, permitindo que durante sua prática docente futura possa assim aplicar no âmbito escolar, possibilitando que a sua prática seja planejada, seus métodos de ensino e instrumentos avaliativos sejam pautados no uso da ação-reflexão-ação, elaborando uma educação tendo como prática questionadora, o qual fundamenta-se na utilização da intencionalidade, a natureza social, a ação conjunta (professor, alunos, pais e escola) proporcionando assim a execução do trabalho humano.

Nessa ótica, planejamos ações para a execução do projeto de intervenção da disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão que ocorrerá nos meses de Janeiro à Março do corrente ano, do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade Federal da Paraíba – Campus IV, o qual visava provocar na comunidade da Escola - Campo, ações que priorizassem a participação dos diversos segmentos e possibilitasse a articulação entre os aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo: a promover de uma educação de qualidade. Além da construção de instrumentos de recuperação da auto-estima institucional, de devolução, de legitimidade, restabelecendo a confiança, o diálogo e o comprometimento dos diferentes integrantes com ações que primassem pela qualidade institucional, focando os objetivos de curto e longo prazo da escola.

Nesse sentido, o projeto objetivou a construção de uma prática reflexiva coletiva, no que se refere ao gerenciamento da organização e da atuação da gestão escolar, mostrando que a atuação do gestor no âmbito escolar precisa estar articulada com os desafios postos pela atualidade, sendo ela facilitadora e promotora de novas possibilidades na superação dos desafios da educação contemporânea, bem como, provocar a consciência do papel formador na vida de todos os envolvidos no processo escolar. Pois, a sociedade espera que a educação seja atuante nos quatro pilares da educação: aprender a ser, a conhecer, a conviver e a fazer para chegar a um ser humano pleno, ideal do ponto de vista humano.

Diante da problemática encontrada, partimos então com o objetivo de demonstrar possibilidades que efetivassem o processo democrático participativo incluindo a comunidade escolar na gestão. Foi proposto que o processo de intervenção focasse a efetivação de uma gestão democrática, a qual possibilitou que a escola adquirisse condições para visualizar possibilidades para a construção da elevação dos níveis de desempenho dos educandos, educadores e comunidade, além de mostrar que a gestão deve trabalhar coletivamente, incentivando a comunidade escolar e a comunidade local a participarem do Conselho Escolar e, bem como a garantir uma gestão que permite que todos tenham acesso às informações referentes aos aspectos administrativos, pedagógicos da Escola.

No que se refere ao encaminhamento metodológico do desempenho do projeto de estágio se deu através da ação-reflexão-ação, do aprender fazendo, objetivando uma gestão democrática que contribuísse para o salto qualitativo da aprendizagem escolar. Para isso, foi desenvolvido a proposta de intervenção no âmbito da gestão escolar primando pela eficiência, tendo como norte princípios comuns de orientações que garantam o cumprimento de normas, leis e diretrizes básicas da educação (LDB).

É notável, que a gestão democrática inclui a participação de cada pessoa sendo assim fundamental e independentemente do nível hierárquico. Com isso, percebemos que a gestão democrática promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe decidindo sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim com êxito na organização, através de uma atuação eficiente.

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas ideias junto à comunidade escolar. Trata-se de:

“[...] repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificadamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar nesse novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.” (ALONSO, 1988, p. 11).

É perceptível que um dos principais objetivos do gestor é a implementação do modelo de gestão democrática, devendo de início buscar meios para que os educandos, os pais, os funcionários e os docentes adquiram consciência de que são integrantes de maneira que se sintam como parte fundamental das práticas educacionais ocorridas no âmbito educacional. Provocando na comunidade escolar, que a maneira mais eficaz de encontrar soluções para os problemas dos cotidianos escolares é o trabalho participativo. Com isso durante a elaboração e execução do projeto de intervenção, propomos intervenções para os problemas encontrados e evidenciados no processo de diagnóstico e observação, primando pela eficácia na execução da gestão democrática e suas articulações nas áreas administrativas e pedagógicas.

Na percepção de Luck (2006, p. 23-24), a gestão escolar como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma visão global e abrangente, assim como uma ação articulada, dinâmica e participativa.

Em nosso projeto de intervenção tínhamos como objetivos gerais, estimular uma gestão democrática no espaço escolar, articulações participativas nas dimensões administrativa, e pedagógica, bem como discutir e analisar os desafios, as possibilidades e os limites das experiências de gestão democrática no espaço escolar com a comunidade escolar.

Metodologia:

O projeto de intervenção, elaborado norteou-se através de observações realizadas na escola, através de visitas buscando a integração com o meio escolar, que foram iniciadas através conversas, a partir dessas conversas/ observações, verificamos que a gestora da escola-campo, necessitava de ações que a orientasse, no que diz respeito ao trabalho/função, como obter um feedback entre a antiga gestora com a atual, tendo em vista que não houve diálogos referente às atribuições que são de uma gestora, contribuindo assim para que a gestora atual, apresente a necessidade de orientação, além de apresentar um grande desafio em modificar a postura de seus funcionários e colaboradores no âmbito escolar que consequentemente influenciam nas metas a serem traçadas pela gestão.

Com isso elaboramos uma metodologia que buscou incentivar os profissionais, através de palestra e oficinas que relacionaram as temáticas: administração, atuação da gestão e a participação da comunidade escolar nas decisões que contribuirá na qualidade do ensino aprendizagem dos educandos foi provocado na equipe escolar , o uso de hábitos com o intuito de refletir sobre a prática usada no âmbito escolar.

A proposta de intervenção para a Escola-Campo, foi de encontro às necessidades encontradas na escola, a partir das análises, propomos a execução do projeto durante três dias iniciando as atividades no 1º dia com uma palestra, cuja temática **Gestão Escolar: desafios da Gestão Democrática**, com duração de 3 horas, a palestra abordou: Planejamento participativo e estratégico; Funções e papéis da gestão escolar; Elaboração de indicadores de qualidade. Para a presente ação fizemos uso de recursos multimídias – data show, notebook, papel ofício, canetas.

No 2º dia realizamos uma Oficina, denominada de: **O gestor da escola: agente de transformação e a inserção da família, professores e da comunidade na construção de uma escola democrática**, que terá como objetivar os conceitos de gestão democrática participativa, tendo como público alvo a gestora, seus funcionários e os pais dos alunos. A presente oficina teve como objetivo provocar na gestora e nos seus liderados posturas que os levem a buscar a elaboração, função e execução do Projeto Político Pedagógico e dos conselhos deliberativos da escola e por último a oficina abordou sobre os métodos avaliativos da gestão, professores e alunos, partindo destes conceitos realizados em forma de debates, sendo formado grupos, para que eles identificassem as situações-problemas existentes na escola e levando em consideração o que foi discutido sobre a temática do dia, provocou no público alvo que eles pudessem encontrar soluções para os

problemas, o qual foi entregue um questionário avaliativo, com o intuito de analisar a atuação da gestão, dos funcionários e o que pensam sobre a atuação da gestora. Em seguida cada grupo apresentou os problemas identificados e as possíveis soluções, finalizando com a avaliação dos estagiários priorizando a integração e a sistematização das ideias principais discutidas, além da apresentação verbal de ganhos com as oficinas. Neste dia, utilizamos materiais como papel ofício, canetas, os recursos multimídias – data show, notebook.

Resultados:

Diante das observações realizadas, verificamos que o comportamento humano e pessoal se articula com inúmeros fatores: sociais, manutenção e/ou transformação dos próprios valores e relações que os sustentam. No decorrer das análises verificamos que o desenvolvimento das atitudes dos docentes, equipe de apoio, coordenador e gestora advém de hábitos que contribuíram para que a gestora apresentasse dificuldades quanto as suas atribuições bem como dos seus funcionários. Com isso, atentamos para as observações feitas sobre a atuação da gestora e da comunidade escolar, buscamos métodos que os levassem a adquirir conhecimento sobre as atribuições da gestora, dos docentes, pais, coordenador e equipe de apoio, no que se refere à organização de suas políticas, assim como, no trabalho/ função da gestora; outra intervenção que promovemos foi na administração das funções dos colaboradores, além de não apresentar uma gestão democrática participativo sendo visível no funcionamento regular do Conselho Escolar, além de apresentar dificuldades na promoção de encontros entre professor/ gestor com o propósito de refletir sobre o desenvolvimento dos educandos no processo de ensino aprendizagem, para que gestão e educadores da escola identifiquem aqueles educandos que apresentam dificuldades em cada disciplina, contribuindo assim que as comunidades escolares e locais acreditem na educação.

A partir dos métodos utilizados, dando início com os resultados referentes ao 1º dia de execução do projeto de intervenção, o qual estava previsto uma palestra, cuja temática **Gestão Escolar: desafios da Gestão Democrática** após a palestra perceberam que o corpo administrativo, o corpo docente, coordenação e o apoio, necessitam com urgência de ações como as desenvolvidas durante o estágio, pois essas ações contribuirão para que eles saibam quais estratégias usar bem como quais caminhos eles devem seguir

diante dos problemas encontrados e quais ações eles devem desenvolver para melhorar a qualidade do ensino na instituição. Analisamos que o governo do Estado da Paraíba, oferece formações continuada para os professores e curso de formação de gestores, no entanto, mesmo eles tendo conhecimento sobre as formações eles não apresentam interesse. O que notamos foi um dos funcionários de apoio, que sugeriu a busca de um curso de formação para eles – vigias-, sugerimos que a gestora solicitasse a Companhia de Policia de Mamanguape, policiais que vinhessem a orientá-los sobre posturas que eles deveria desempenhar frente à função exercida. Constatamos ainda, diálogos referente ao planejamento e a participação dos professores e funcionários, que existe dificuldades deles participarem efetivamente nas tomadas de decisões da escola, isso ocorre muitas das vezes em especial os professores, em virtude de trabalharem em mais de uma escola o que dificulta a participação nas reuniões de cunho administrativo (conselhos). Verificamos ao perguntar sobre a participação dos professores nos dias de reuniões, eles relatam que a fazem uma vez por semana no turno da noite e que já tentaram realizar aos sábados, no entanto perceberam que muitos dos professores apresentavam justificativa pela sua falta. Vale salientar que eles não cumprem o horário departamental a qual é exigido por lei.

Durante a execução da segunda oficina denominada de **O gestor da escola: agente de transformação e a inserção da família, professores e da comunidade na construção de uma escola democrática**, o qual teve como público alvo docentes, gestora, coordenador, equipe de apoio e pais de alunos, utilizamos de canetas, papel ofício, recursos multimídias (data show, notebook), verificamos que diante das apresentações sobre os conceitos referente a temática, e o uso de quatro tipos de questionários avaliativos, o qual o referido instrumento avaliativo, tinha como intuito analisar o que cada corpo da escola pensa no que diz respeito a situações-problemas em sala, a exemplo – professores, coordenador, o instrumento apresentava ainda situações-problemas que ocorrem na escola - para os pais, bem como para os funcionários.

Diante dos relatos ocorridos após as respostas referentes aos questionários e às atividades desenvolvidas, partimos então a analisar o pensamento de início dos pais, referente ao desenvolvimento do filho, ao trabalho da professora, o acompanhamento deles nas atividades dos filhos, a merenda escolar, o atendimento da secretária e do coordenador, da organização quanto aos (recados, entrada, e saída de alunos, eventos

realizados pela escola) – neste item buscou avaliar a qualidade da comunicação, e por último deixamos um espaço para recados.

Partimos então a avaliar as respostas referente aos temas questionados, é visível que das 15 mães que estiveram presentes, 6 apresentam sugestões de melhorias, e 9 estão satisfeitas com o trabalho ofertado pela escola. No questionário destinado aos pais, foi avaliada, a participação dos pais, alunos e comunidade em geral nas atividades da escola, constatamos com base nas respostas, que a escola quando realiza seus eventos deixa a desejar no quesito organização, comunicação, nos horários seja de início das aulas, bem como dos eventos, as mães sugeriram que os eventos realizados pela escola acontecessem em um local adequado, pois o que e disponibilizado não comporta o quantitativo além dos eventos acontecerem em cima de uma cisterna, o que acaba gerando um risco de vida. Percebemos que algumas mães são notadas durante as festividades promovidas pela escola, bem com é constatado conforme o questionário que elas – apenas as mães 20 dos 176 alunos– apresentam preocupação quanto ao desempenho dos seus filhos. Isso e um dado alarmante e que requer com urgência medidas que cativem os demais pais, e que eles sintam interesse em participar ativamente da escola, bem como acompanhar de perto o processo de ensino aprendizagem do seu filho.

Em seguida avaliamos as respostas do questionário destinado aos docentes e coordenador, verificamos por parte de alguns docentes e do coordenador, o comprometimento, bem como veracidade nas respostas, vale salientar que dos 06 professores existentes na escola apenas 03 professores responderam o questionário. Partindo então, a analisar as respostas dos demais funcionários, levando em consideração os itens, como: responsabilidade quanto à função e quanto ao sucesso da escola, desempenha o trabalho primando pela qualidade, comprometimento, comunicação entre diretora e funcionários, segurança em expressar o que pensam, orientações sobre a função, respeito da diretora para com eles, a direção aceita sugestão de mudança, cooperação, relacionamento entre eles (funcionários). Dos 04 funcionários apenas dois compareceram, e participaram do questionário, verificamos que eles demonstram dificuldades no relacionamento entre o corpo da escola, não se sentem seguro em expressar opiniões com o intuito de soluções para os problemas, apresentam uma dificuldade quanto a comunicação entre gestora e funcionários. Por último, examinamos o questionário proposto a gestora, foram preparadas 21 questões

envolvendo frequência, evasão, retenção e distorção buscando formas para atingir metas e criar estratégias, se ela fica atenta quanto ao quantitativo de alunos que são destinados a direção e como ela avalia, movimento da escola (alunos fora de sala de aula), pensa em propostas pedagógicas após as avaliações internas e externas, fomenta a leitura, apoia reuniões pedagógicas, apoia as reuniões dos conselhos de classe, atenção a aprendizagem, reunião regulares com toda a equipe, consulta os pais, alunos e funcionários, sabe ouvir criticas, solicita ajuda do Conselho Escolar, zelo pelo patrimônio escolar, busca aprimorar sua formação. Examinamos as respostas da diretora e relacionando com a prática a qual foi observada, notamos que ela omitiu as verdades de sua prática, pois com base em nossas observações e além de já termos conhecimento da realidade da Escola – Campo, verificamos nitidamente a omissão das verdades.

Portanto, se torna visível a partir das categorias avaliadas que a direção omitiu algumas verdades, bem como os professores, pois ao relacionarmos as respostas com a prática, muitas das ações que no questionário ao serem indagados afirmam que desempenham da forma como deveria, na prática não ocorre. Tal afirmação, esta baseada no conhecimento adquirido ao longo dos estágios – desta disciplina e de outras disciplinas onde teve a presente escola, como Escola – Campo, com isso foi notável a omissão de sinceridade nas resposta junto ao corpo administrativo e docente. No entanto das categorias avaliadas apenas as mães mostraram-se interessadas em apresentar sugestões, apontar o que não esta apresentando resultado satisfatório e muita sinceridade em suas respostas do questionário, diálogos e ações. Observamos que para as mães/ responsáveis realizarem seu papel junto a escola, falta conhecimento do real papel delas junto a escola, foi pensando nisso que utilizamos no último dia assuntos que forão do interesse delas, onde foi visível o interesse delas em saber como funciona a escola administrativamente e pedagogicamente, e onde e como elas podem sugerir e realizar ações que venham a contribuir para o crescimento da qualidade do ensino e da organização da escola.

Conclusão:

O principal objetivo nosso com a execução do projeto de intervenção era contribuir para que a rotina da Escola Estadual de Ensino Fundamental Drº José Augusto Trindade, vinhossem ser mudada, inserindo assim em sua rotina, práticas de Gestão democrática, visando a relação e provocando entre o corpo administrativo, corpo docente, apoio e pais, a participação de todos nas decisões dos investimentos, da organização da escola, contribuindo assim no crescimento e no desenvolvimento qualitativo da escola bem como do processo de ensino aprendizagem do alunos, focando os valores morais e os intelectual.

Durante a execução da proposta de intervenção, percebemos que o desenvolvimento de uma gestão democrática, deve primeiramente a comunidade escolar acreditar nela apesar das adversidades encontradas ao longo da execução. No entanto, cabe à comunidade escolar refletir sobre qual gestão esta sendo usada e buscar modificar as práticas utilizadas, buscando assim à qualidade da Educação ofertada pela escola. Constatamos ainda, os desafios existentes na gestão da escola – campos de estágio, além dos desafios encontrados nos dias atuais, com isso levaram a comunidade escolar da escola – campo de estágio, a reflexão sobre a necessidade de inovação para a superação dos problemas encontrados no dia-a-dia da Escola. Com isso, fica notável a importância do trabalho coletivo participativo e valorização de ideias novas trazidas pela comunidade escolar, tal ação possibilitara que todos sintam integrantes do processo educativo e do crescimento da escola.

Partimos então para analisar o desempenho dos questionários e refletindo a prática observada, proposto para pais, direção, professores, coordenador e apoio, que ficou visível que a direção omitiu informações na resposta do questionário, na prática, verificamos que a direção apresenta dificuldades em lidar com a participação coletiva da comunidade escolar nas decisões e da rotina da escola, bem como não apresenta estratégias de ação para sobre o envio de alunos para a direção, não refletindo sobre essa prática.

Outra questão observada e o desinteresse de boa parte dos professores em participarem de ações democráticas nos projetos da escola, bem como no desenvolvimento direto das ações voltadas para a qualidade no âmbito escolar. Tal atitude foi visível nos dias de execução, pois dos 06 professores que fazem parte do corpo docente apenas 04 estiveram presentes, sendo que no 1º dia, participaram apenas 03, e no 2º dia, apenas 02.

Verificamos ainda, a falta de informação dos pais quanto à importância da participação nas decisões e no desenvolvimento das ações desenvolvidas na escola. No entanto, quanto às respostas dadas no questionário, é visível que nem todos os pais se mostram interessados em participar das ações desenvolvidas, porém os que participam ativamente no acompanhamento do desenvolvimento dos filhos, das atividades.

Acreditamos que as soluções capazes de minimizar as dificuldades encontradas quanto à participação dos pais, alunos, docentes e apoio, na construção de uma gestão democrática, que priorize a qualidade no ensino e na aprendizagem, com isso é necessário que a escola em conjunto com a comunidade reelabore sua proposta pedagógica e contemple passo a passo como deve ser a participação de todos na construção de uma escola que busque a qualidade do ensino e da aprendizagem.

No processo de execução deparamos com uma realidade conhecida e aceita que é o traçar a planos, discutir formas a serem postas em práticas, verificamos que tal pensamento não funcionava como deveria. Sabemos que gerir uma instituição de ensino não é fácil, independentemente do tamanho dela, no entanto sabemos que a instituição de ensino apresenta problemas e cabe aos que trabalham compartilhar os problemas junto aos pais na esperança de encontrar as soluções cabíveis para os problemas existentes na escola. Com isso, pensamos que as gestões em parceria com os demais participantes da comunidade escolar usufruam da democracia, buscando a discussão dos problemas com a comunidade, escute o que as pessoas tem a dizer e a ofertar. Pois, somente assim utilizando do diálogo, realizando um diagnóstico que se e capaz de corrigir os erros e acerta o caminho adequado a escola, visando sempre a realidade do aluno e da escola.

Referências:

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand. Brasil, 1988.

BATISTA, A; CODO, W.A. **A centralidade de gestão**. Petrópolis: Vozes.1999.

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.
FONSECA, João Pedro da; et al. Planejamento Educacional Participativo. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun.1995

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 13 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**.

São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escola**. Gestão em rede. (Disponibilizado inicialmente na Biblioteca do SIAPE – Sistema de Ação Pedagógica), 1988.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática: participação da comunidade na escola**. Nosso Fazer, Curitiba, ano I, n. 9, agosto 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2007.