

Gestão Democrática: experiência bem sucedida **Juliane Rocha de Moraes¹, Maria Angélica Maia²**

¹UNIVAP, Universidade do Vale do Paraíba, Pós-graduação, www.jusergio@ibest.com.br

²UNIVAP, Universidade do Vale do Paraíba, Pós-graduação, www.mamaia@univap.br

Resumo- O presente estudo procura descrever e analisar o cotidiano de um gestor de uma escola pública de São José dos Campos, a partir da experiência bem sucedida de gestão democrática e como esse processo foi desenvolvido no contexto da unidade escolar.

Palavras-chave: Gestão, educação, democracia, sucesso e participação.

Área do Conhecimento: Humanas (educação)

Introdução

Introdução

O cenário da educação especificamente na escola pública tem trazido à luz das discussões muitas dúvidas e relatos de experiências fracassadas no que se refere à prática da gestão democrática participativa.

É pretendido com esse estudo relatar e analisar a figura de um gestor em uma escola pública de São José dos Campos, a qual é reconhecida e acolhida pela comunidade local por ser uma escola de qualidade.

É fundamental encontrarmos na bibliografia autores que descrevem o processo de gestão democrática, a força da democracia e a participação da comunidade.

Entendemos que, a questão da gestão democrática de sucesso depende de uma série de fatores advindas do processo político, da disponibilidade de envolver a comunidade, da caracterização do espaço social ao qual está inserida a unidade escolar e o comprometimento de todos os envolvidos.

O processo histórico da gestão democrática no Brasil é extremamente atrasado, pois de acordo com alguns sociólogos, a democracia ainda é distante, visto que o povo brasileiro ainda não exerce o poder democrático em sua vivência cotidiana. Necessário e fundamental salientar, que os dados históricos nos mostram que a democracia é uma invenção antiga que não surge em um momento determinado da história, mas é reelaborada no cotidiano da vida social. Para alguns historiadores e segundo Maria Lúcia Abranches Fortuna:

“A revolução democrática, por muito tempo subterrânea, explode quando o corpo do rei se encontra destruído, quando cai a cabeça do corpo político, quando simultaneamente, a corporeidade do social se dissolve.”(ABRANCHES, Maria Lucia Fortuna, p.115)

Somos ainda iniciantes no que se refere à democracia, visto que ainda temos na figura do líder a ilusão de rei, herói. É preciso que o gestor saiba exercer a sua função sem estereotipar seu perfil como aquele que “resolve tudo”.

Portanto, o que se pretende é compreender e analisar como e por que a escola observada é um modelo de força na constituição da gestão escolar democrática, buscando identificar os fatores que determinam essa prática bem sucedida na cidade e São José dos Campos.

Materiais e Métodos

Partindo da problemática: como são as atuações da equipe gestora em uma escola pública, que desenvolve um trabalho exemplo para as demais na cidade de São José dos Campos? Optamos neste estudo utilizar a pesquisa qualitativa etnográfica, com observação direta no contexto escolar, pois entendemos que para analisar uma experiência bem sucedida é necessário estar em contato direto com o objeto de estudo:

“A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisado como seu principal instrumento.” (BODGAN e BIKLEN apud ANDRÉ; LUDKE, 1996, p.11)

A forma para a coleta de dados primeiramente se deu a partir da escolha da escola observada, após em um segundo momento foi realizada uma visita até o ambiente de estudo para apresentação do observador e semi-entrevista com a equipe gestora.

A seguir a descrição da entrevista dirigida ao diretor da escola para analisar o quanto o mesmo compreendia a gestão democrática:

Tabela 1- Perguntas para o diretor

Perguntas	
1	Qual a sua formação?
2	Por que buscou esta função?

3	Defina seu perfil como diretor da escola.
4	De uma maneira geral, quais as atribuições de um diretor?
5	Você concorda com os mecanismos de provimento do cargo de diretor escolar? Por que?
6	Quais os conhecimentos básicos que uma pessoa precisa ter para exercer a função de diretor escolar?
7	Você acredita na descentralização para a autonomia da escola, ou não? Por que?
8	Como materializar a gestão democrática?
9	Como são as participações na elaboração do planejamento escolar?
10	Como é a motivação da participação da comunidade?
11	Com tantos conhecimentos adquiridos, o que falta para que aconteça a gestão democrática em todas as escolas?
12	Quais as maiores dificuldades encontradas no percurso da gestão participativa?
13	Como é o seu relacionamento com o corpo docente e funcionários?
14	Como é a real e efetiva participação do corpo docente na elaboração do Projeto Político Pedagógico?

A partir da entrevista e conversas informais, foi possível estabelecer estreita ligação com a bibliografia estudada.

Segundo a LDB:

“Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I.Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II.Participação das comunidades escolar e local em conselhos de escolares ou equivalentes. (LDB, Brasil, 1996)

De acordo com a lei vigente a direção da escola estudada iniciou o processo de gestão democrática, como relatou o diretor:

“Quando a lei apareceu só adaptamos, pois a escola sempre foi de todos e para todos e eu sempre chamei a atenção da comunidade e do corpo docente para a efetiva participação em todas as decisões tomadas.”(José, diretor da escola¹)

Nessa perspectiva, é fato que a gestão democrática na referida escola se deu de maneira processual como Paro salientou em 2005: “O primeiro ponto a ser ressaltado é tão óbvio quanto lembrar que a democratização se faz na prática”.(PARO, Vitor Henrique, p.18).

¹ José – nome fictício utilizado somente para este estudo

Outro ponto determinante é a participação da comunidade escolar e da comunidade local que deve ser visualizada como premissa para o sucesso, porém esta deve ser organizada de maneira que os sujeitos possam tomar as decisões coletivamente e não para somente ajudarem nos eventos da escola. O diretor José é muito coerente ao descrever a importância de chamar a atenção da comunidade para a participação:

“Os pais são motivados a participarem da gestão da escola todos os dias do ano, pois é de suma importância que se sintam também donos do espaço escolar.” (José)

No contato direto com os sujeitos, especificamente com os estudantes da 4ª série foi surpreendente quando perguntei sobre a participação dos alunos nas decisões da escola: “Aqui na escola todos ouvem e dão opiniões, o diretor sempre fala que todos precisam falar e todos precisam escutar”.(Bruna). Ou seja, a disponibilidade para escutar e emitir opiniões permite em grande parte que os sujeitos se sintam importantes e atuem no interior da escola, ademais, para escutar, não basta somente ter ouvidos. Escutar envolve receber e acolher a opinião do outro, e, no que se refere à instituição escolar essa premissa se torna ainda mais fundamental, pois é do conhecimento de todos que para ter com a comunidade parcerias, é necessário mostrar e permitir que todos façam parte das decisões.

A mentalidade brasileira ainda é monárquica, onde o rei decide tudo e o povo obedece, por isso em muitas escolas a gestão democrática ainda é uma utopia irrealizável, pois ainda se enxerga os acontecimentos de modo individualista e paternalista, por isso é que chamamos a atenção para a extrema importância do gestor ter bem alicerçadas as teorias e práticas em relação à sua postura, visto que é função do mesmo, orientar os sujeitos envolvidos para que não se estabeleçam relações de dependência para com a figura do diretor.

No objeto de estudo, a figura do diretor é essencialmente organizador administrativo e fundamentalmente incentivador das participações, ou seja, intencionalmente ele vai reunindo os sujeitos em torno das decisões da escola e evidencia sua postura de líder democrático².

Acreditamos que no desenvolvimento da gestão democrática é *sine qua non* que efetivamente todos estejam envolvidos em torno da melhora da escola, especialmente os

² Líder democrático é aquele que tende a envolver todos nas tomadas de decisões, delega autoridade, incentiva a participação e usa o feedback como uma oportunidade de desenvolvimento para os envolvidos.(CHIAVENATO, Idalberto, p.)

professores como relata a professora Carmem³: "As decisões da escola são decididas em comum acordo e todos se sentem responsáveis pelo desenvolvimento da escola".(Carmem)

Importante também para este estudo foi compreender como o gestor entendia a descentralização. Na realidade as escolas do município de São José dos Campos ainda estão em processo de entendimento, portanto foi relatado que ainda que a escola seja um modelo de gestão democrática, esta autonomia é relativa e não está implantada totalmente, porém uma das especificidades do gestor é desenvolver várias ações para que a escola funcione normalmente, mesmo que o Estado não cumpra com suas funções.

Em vários momentos nos foi relatado o quanto o diretor promove ações que possibilitam a descentralização e autonomia escolar, mas ainda é um ponto que precisa de muitos avanços e discussões no que se refere à realidade da cidade de São José dos Campos.

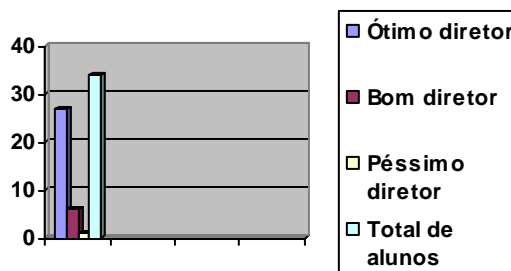
Resultados

Por intermédio das observações foi possível perceber que a gestão democrática ocorre nesta escola devido ao grande esforço do gestor em determinar a participação de todos na efetivação da democracia para a melhora do contexto educacional. Também ficou bem nítido que as ações do gestor são ancoradas no princípio da coletividade e na busca e escuta das opiniões dos sujeitos.

O gestor nesta unidade escolar exerce a função de líder democrático e gerenciador na distribuição de tarefas, ou seja, o mesmo delega funções, descentraliza o poder, chama à responsabilidade pais, mestres e alunos.

Ficou muito claro que esse gestor tem na comunidade uma parceira envolvendo-a em todas as decisões formando uma teia de discussões, a qual todos os pontos são conduzidos para a prática da cidadania e responsabilidade social de cada um no que se refere ao desenvolvimento da escola.

Finalmente, foi interessante a maneira como os alunos enxergam e classificam esse gestor, veja os dados no gráfico⁴ abaixo:



A partir dos dados coletados é possível resgatar a importância dos alunos entenderem a figura do gestor, e, como é fundamental que o mesmo tenha uma relação de diálogo, respeito e escuta, como descritos nos relatos abaixo⁵:

"Quando os alunos têm problemas o seu José sempre chama pra conversar e não é pra dar bronca, brigar, é para conversar mesmo e tentar ajudar".(Juliana)

"O diretor é uma pessoa muito boa, inteligente e ele tem voz de autoridade na hora certa."(Bruna)

"Atencioso, esperto e brincalhão".(Yasmim)

"Super organizado, atencioso, quando precisa sabe repreender, tem voz e é nota dez."(Renata)

"Ótimo diretor, pois atende todos nós e procura resolver os problemas de maneira correta".(Henrique)

Conclusão

O presente estudo possibilitou a construção da esperança em torno da gestão democrática, pois anteriormente à investigação tínhamos uma visão utópica irrealizável de gestão democrática, atualmente já reconhecemos vários fatores que viabilizam a democracia dentro do contexto educacional.

Durante as observações foi possível relacionarmos a teoria à prática, uma vez que observar a atuação do gestor nos coloca em situação constante de reflexão e construção de nossa identidade enquanto futuros gestores.

Acreditamos que foi um ganho termos escolhido a abordagem qualitativa etnográfica, pois tivemos contato com o dia-a-dia de um gestor e o funcionamento da escola.

Com o levantamento da pesquisa bibliográfica estabelecemos interlocuções e intertextualidades com os autores e potencializamos o que temos de mais essencial: o nosso pensar.

Quando se estabelece ligação da teoria com a prática, estamos dialogicamente construindo nossos próprios conhecimentos em relação ao assunto tratado, e também servem-nos como

³ Carmem - nome meramente ilustrativo

⁴ Pesquisa realizada a partir das entrevistas com uma 4ª da escola observada, optamos por esta série, pois tratam-se de alunos que em sua maioria estão na escola desde a 1ª série.

⁵ Depoimentos coletados por intermédio das entrevistas e conversas informais durante o processo de observação.

reflexão: será que temos condições e requisitos básicos para ingressar na carreira?

O gestor observado nos serviu de disparador para pensar sobre a possibilidade de ousar e fazer a diferença, sabendo sempre que quando desenvolvemos um trabalho onde as pessoas são fatores determinantes, esse passa a ter um caráter inacabado, sempre por fazer, ademais o ser humano está em constante desenvolvimento e transformação e é comum não identificarmos a perfeição e enxergarmos este ponto como positivo, uma vez que estamos a todo o momento tentando fazer melhor e buscando alternativas.

Por fim, acreditamos que o estudo foi muito importante para nós que estamos em formação e estamos “acostumados” a ter contato com experiência de fracasso nas instituições escolares públicas, pois muito se tem discutido sobre fatores negativos.

Acreditamos que é chegado o momento de olharmos em nosso redor e enxergarmos que muitos estão fazendo a diferença. E nós ficaremos estagnados esperando uma escola pública que não existe mais? É hora de levantar o olhar e ver o quanto a educação pode ser melhor, basta somente que os sujeitos queiram cada um fazer a sua parte: participar!

Referências

ANDRE, Marli; Org. *O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores*. 2. ed Campinas: Papirus, 2002.

FORTUNA, Maria Lucia de Abranches . *Gestão Escolar e Subjetividade*. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.

FREIRE , Madalena. *Observação –Registro – Reflexão : instrumentos metodológicos* l.2 Ed. São Paulo: Série Seminários, 1996.

FREIRE, Paulo . *A pedagogia da autonomia* . São Paulo , Paz e Terra: 1997.

MENEZES, João Gualberto de Carvalho. *Educação Básica: Políticas, Legislação e Gestão-Leituras*. 1Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 9 Ed.São Paulo:Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. *Participação escolar e qualidade do ensino público fundamental: o papel da família no desempenho escolar*. São Paulo, Feusp, 1998. Relatório de Pesquisa.

PARO, Vitor Henrique. *Por dentro da escola pública*. 1 Ed. São Paulo: XAMÃ, 1995.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática: participação da comunidade na escola. Nosso Fazer*, Curitiba, ano 1, n. 9, ago. 1995, p. 1