

DO ESTRANHAMENTO AO PERTENCIMENTO: UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO COMPARTILHADA

Margareth Aparecida e Silva¹ e Rosemere Rebolo Barbosa²

¹ Mestre em educação (2010/UFES), Pós-Graduada em Ciências Humanas e Desenvolvimento Regional (2005/UFES), Graduada e licenciada em Ciências Sociais (1996), Capacitação em Educação em Direitos Humanos (2007) – UFES. Artista das Artes Cênicas (MT 54/1994); e-mail: margamaia@hotmail.com. ² Pós-Graduada em Coordenação Pedagógica (2015-UFES), Pós-Graduada em Educação Inclusiva (CESAP/2000), Pós-Graduada em Pedagogia Empresarial (SÃO CAMILO/1993), Pós-Graduada em Psicanálise e Filosofia (UFES/2013) e Graduada em Pedagogia (UVA-RJ/1985).

RESUMO- Este artigo tem por objetivo apresentar uma experiência de uma gestão compartilhada bem sucedida, desenvolvida na Escola Municipal do Ensino Fundamental Nagib Meleip, no Município de Maratáizes, no Estado do Espírito Santo, por uma professora que assumiu o cargo de gestora em processo eletivo e mudou a realidade do ambiente escolar. A experiência inicialmente movida por vivências anteriores aprendidas ao longo da trajetória profissional da professora ganhou ressignificação de caráter científico na medida em que estas vivências foram confrontadas e conformadas com teorias relativas à temática da gestão, no Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, UFES, no ano de 2014/2015. O exercício de resignificação da experiência foi movido pelo diálogo com os autores Heloíssa Lück, José Carlos Libâneo e Henrique Paro, essencialmente na perspectiva de delinear o conceito de gestão compartilhada e como este se constitui como prática de aprendizagem mais do que uma prescrição teórica que deve ser seguida. Encontrou-se na interceção entre *teoria* e *prática* da gestão o reconhecimento da formação em serviço, por meio da valorização do ser humano e da sua capacidade de assumir responsabilidades e compromisso. A gestora em questão será aqui identificada como professora gestora.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão compartilhada. Participação. Mudança.

ABSTRACT- This article aims to present an experience of a successful shared management, developed at the Municipal School of Elementary Education Nagib Meleip, in the Municipality of Maratáizes, State of Espírito Santo, by a teacher who assumed the position of manager in the elective process and changed the reality of the school environment. The experience initially motivated by previous experiences learned throughout the professional trajectory of the teacher gained a new meaning of scientific character to the extent to which these experiences were confronted and conformed to the theories related to the management theme, in the Postgraduate Course in School Management, UFES, in the year 2014/2015. The exercise of re-signification of the experience was motivated by the dialogue with the authors Heloíssa Lück, José Carlos Libâneo and Henrique Paro, essentially in the perspective of delineating the concept of shared management and how this constitutes as practice of learning more than a theoretical prescription that must be followed. It was found in the interception between theory and practice of management the recognition of in-service training, through the valorization of the human being and his capacity to assume responsibilities and commitment. The manager in question will be identified here as a manager teacher.

KEYWORD: Shared management. Participation. Change.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado é resultado de uma pesquisa mais ampla desenvolvida no Curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica da Universidade Federal do Espírito Santo, UFES, concluído em 2015, que propiciou a oportunidade de compreender teoricamente aspectos fundamentais da prática em gestão escolar. de condições desfavoráveis de

aprendizagem, altos índices de reprovação e evasão, situação de conflitos entre professores, funcionários, alunos e comunidade escolar, para um processo de construção de gestão compartilhada. A mola mestra em torno da qual os resultados foram alcançados foi a construção social da atitude de pertencimento por meio de instrumentos de participação e valorização do potencial humano, em todas as dimensões da escola. O aspecto mais importante desta experiência foi a revelação das vozes que materializaram o sentido da prática, demonstrando a possibilidade de transformação da escola em questão. Por meio do diálogo as diferenças foram evidenciadas e a partir destas se concretizou as mudanças necessárias.

Para compreender o processo de transformação da escola, principal objetivo a ser alcançado pelo estudo, a metodologia utilizada foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa. Yin (2001, p. 35) cita que “o estudo de casos, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A construção de dados ocorreu com a técnica do grupo focal e os conteúdos daí emergentes permitiram o reconhecimento e a reflexão sobre os elementos que constitui uma gestão compartilhada. O grupo focal é uma técnica que aborda os aspectos qualitativos da realidade que se quer estudar e que vem se difundindo em diferentes áreas. (KRUEGER, 1988; MORGAN, 1988; MORGAN, 1993).

O texto apresenta uma breve contextualização da luta pela implantação do modelo de gestão democrática e o significado desta dentro da escola, ressaltando a importância do diálogo na constituição da representação dos sujeitos no ambiente escolar. Evidencia a relevância da teoria para a compreensão da experiência, mas ressalta também a necessidade da atitude sensível do gestor diante das condições internas e externas da instituição e, neste sentido, propõe um equilíbrio entre teoria e prática na condução de um processo que visa acima de tudo a qualidade do ensino e a garantia do direitos à educação, base da perspectiva democrática.

Este relato apresenta ainda uma expectativa: proporcionar uma possível referência para as instituições de ensino que buscam melhoria na educação e formação de cidadãos comprometidos com a sociedade. Uma tentativa de contribuir, com sugestões ou alguns subsídios às escolas para o aperfeiçoamento da gestão escolar.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A conjugação de interesses da sociedade civil e do Estado brasileiro resultou no novo marco institucional da gestão pública, traduzido na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), que no seu Art. 206, contempla o tema da gestão democrática da educação do ensino público como um de seus princípios basilares. Contudo, é de responsabilidade dos sistemas de ensino, estabelecer as normas sob as quais será praticada a gestão do ensino público, de acordo com as peculiaridades das comunidades em que estes estão inseridos.

Os desdobramentos da CF/88, no sentido de garantia de direitos e de efetiva consolidação dos pressupostos constitucionais, resultou em outro importante documento, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96, Art. 14), que incorporou os seguintes princípios:

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 escolares ou equivalentes. Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades

escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

O novo marco da gestão tem como elementos constitutivos a participação, a autonomia, a transparência e pluralidade, exigindo instrumentos de ação efetiva nas escolas. Instrumentos de deliberação tais como Conselhos, o Plano político pedagógico, que pressupõem a criação da identidade do sistema de ensino e da instituição escolar. Esta nova concepção da gestão vai além da ampliação do acesso a níveis de escolarização. Traduz um novo sentido democrático das relações que envolve a educação, dentro e fora da instituição.

Lück (2009, p. 96) conceitua a gestão a partir de um movimento de mobilização tanto de talentos humanos quanto de equilíbrio das emoções da equipe, na medida em que a busca do sentido do coletivo é uma premissa básica para este nível de gestão: “Um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.”

No primeiro momento esta foi a perspectiva adotada na experiência em questão, o desvendar dos talentos não só dos estudantes, mas de professores, coordenadores e auxiliares, que viriam a promover o aprofundamento das relações em torno do bem comum, na relação ensino e aprendizagem.

Gestão participativa requer mudança de mentalidade diante dos obstáculos, que devem ser solucionados conjuntamente. Equipe escolar não se restringe aos muros da escola. Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, Lück (2005, p.35) enfatiza a importância do envolvimento de toda a comunidade interessada na melhoria do processo pedagógico. Esta foi a estratégia da *professora gestora*: a relação direta dialogada com a comunidade em torno dos problemas, mas, sobretudo, em busca de soluções.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo.

Esta ideia de mobilização de recursos, sobretudo humanos, teve seus desdobramentos na prática de gestão, tendo em vista que o imaginário da comunidade escolar em relação à instituição era desfavorável, sem a crença que motiva. Potencializar as iniciativas e valorizar as ações de todos os envolvidos surgiu como uma ação urgente e necessária. Encontrou-se referências importantes sobre a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso. Para Libâneo (2008, p. 101), “A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Neste sentido, é sinônimo de administração”.

Na prática o exercício da gestão compartilhada não é fácil. Em seus estudos sobre o conceito de gestão Lück (2002, p. 17) admite que “as escolas ainda tem dificuldades em trabalhar com a gestão compartilhada e no cerne da sua estrutura encontramos posturas autoritárias e imperativas”. De fato, romper com os obstáculos que se apresentam nesta ordem, significa trazer o foco da gestão não apenas para os limites da escola, mas, sobretudo, para o seu entorno comunitário. Assim, a mobilização de recurso toma forma mais abrangente. Esta atitude por si só já implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de

ensino brasileiro. Este sistema visa construir uma experiência mais significativa, o que não se constitui em uma prática comum em ambientes com caráter mais autoritário.

A prática da gestão no ambiente escolar deve ser entendida para além dos seus muros quando o objetivo é a construção de uma escola voltada para mudanças e transformações. A reflexão de Libâneo (2008) mostra que esta atividade não é um trabalho isolado. Não é possível construir uma escola diferente se não existir um projeto coletivo, com ações estrategicamente coordenadas e o mais importante: a participação de todos que nela estão envolvidos.

É assim que também Luck (2005), mostra que os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. A autora descreve três tendências relacionadas à gestão presente nas escolas atualmente: a relação eficiência /eficácia e administração escolar; Ou seja, os resultados da escola mantém uma aproximação com a eficiência/eficácia da gestão; O papel da liderança do gestor está diretamente associada à construção de escolas eficazes. Neste caso o gestor assume uma função primordial que é a de liderar um processo de mudança significativa, e assim, promove a reconceituação do papel do gestor como construtor da autonomia escolar.

Estas tendências apontam para uma qualificação do gestor de forma ampla, que visa além dos procedimentos burocráticos e humanos, também poder de mobilização de recursos e de possibilidades. O que indica os autores é que mesmo centrada na figura do gestor, as mudanças para serem significativas devem conter em sua essência a dimensão compartilhada. E foi esta a perspectiva adotada pela professora gestora no ambiente escolar em que ocorreu a experiência.

2.2 OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO COMPARTILHADA

São muitos os desafios do gestor escolar que tem como objetivo gerar processos de mudança na instituição escolar não mesmo tempo em que busca se adequar aos novos padrões da sociedade atual, por meio da inovação e da prática de gestão participativa. Até que ponto os desafios da gestão articula-se com o contexto favorável ou não, de aprendizagem? Um exemplo desses desafios é a indisciplina escolar, que hoje representa um dos grandes entraves para o bom funcionamento da escola e que vem afetando consideravelmente as relações no interior da mesma, não só a indisciplina no interior da sala de aula, mas a indisciplina que se expressa em uma atitude de distanciamento da escola como espaço público, que deve ser compartilhado em todas as dimensões, seja em suas regras de funcionamento e/ou em seus pressupostos inscritos no Projeto Político Pedagógico da escola.

A passagem de uma escola que se encontrava numa situação de risco e conflitos, para outra situação de segurança e consenso baseada na vivência de uma gestão compartilhada foi construída por meio de vozes e de ações dos principais atores envolvidos no processo da mudança: alunos, professores, funcionários e comunidade.

De acordo com Lück, (2002), a escola deve mobilizar todos que fazem parte da comunidade educativa: merendeiras, serventes, porteiros, alunos, professores na busca da qualidade de seus serviços, propiciando um ambiente de aprendizagem para toda a comunidade. O gestor de uma escola que possibilita a participação dos envolvidos faz com que todos se sintam responsáveis, importantes, motivados e comprometidos com a melhoria contínua. O desenvolvimento do gestor, além da competência técnica em si, requer o cultivo de habilidades emocionais como apoiar, reconhecer e valorizar os funcionários individualmente e as equipes de trabalho coletivamente.

2.3 A ESCOLA MUNICIPAL DO ENSINO FUNDAMENTAL NAGIB ELEIP

Fundada em 1981, a Escola Municipal do Ensino Fundamental Nagib Eleip, fazia parte da Rede Estadual de Ensino, sendo municipalizada em 2005. É situada no Município de Maratáizes - ES, balneário capixaba, cidade litorânea. Local de risco social, onde há muitas ocorrências de drogas e prostituição, fatos que compõem os aspectos culturais do lugar e influencia no imaginário e na constituição de identidade dos nossos alunos.

A escola conta com 410 alunos distribuídos nos turnos matutino e vespertino, sendo o turno matutino composto por alunos do 6º ao 9º anos e no turno vespertino os alunos do 1º ao 5º anos do Ensino Fundamental. Atualmente atende a alunos e famílias de classe média baixa, com empregabilidade voltada para o pescador, agricultura e profissionais liberais autônomos.

As situações precárias relatadas acima foram encontradas no ano de 2008. Neste ano a professora gestora assumiu como coordenadora do turno matutino, que na época não era uma função pedagógica. Sua função era coordenar o turno no que tange a disciplina dos alunos, entrada e saída, atendimento a pais e registro de ocorrências. A função de coordenador exige competências diversas. Pires (2004, p. 182) argumenta que:

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação.

O Primeiro contato da *professora gestora* com a instituição apresentava conflitos constantes: alunos agressivos, sem compromisso com a escola, sem nenhuma identificação com as regras de convivência, uma comunidade distante, que não frequentava a escola e nem a reuniões, professores acuados e ameaçados o tempo todo. A escola era chamada de *Carandiru*¹, pela estética do prédio, paredes rabiscadas, buracos no chão, vidros das janelas quebrados e grades em toda a escola, parecendo realmente um presídio, além da clientela composta por alunos indisciplinados e com histórico de reprovações e evasão acentuado. A escola era boicotada pelos alunos com ações de rebeldia contra uma direção autocrática e, portanto, centralizadora, criando inúmeras dificuldades, sobretudo no relacionamento entre os pares, decisivo para o bom convívio na escola.

A escola é uma instituição que precisa estar permanentemente ativa para observar e promover uma cultura de valores comunitários que busquem o sentido de um pertencimento comum. Portanto, ao mesmo tempo em que o lugar influencia as características da escola, este pode, também, oferecer possibilidades de mudanças no local, que nas circunstâncias aqui colocadas pode sair de uma situação de risco e indisciplina para outra situação de pertencimento, pelo viés da participação.

Importante definir o que se entende por participação, e neste caso uma participação para a produção do sentido de pertencimento da comunidade envolvida ao ambiente escolar. Segundo Libâneo (2008, p. 102), a participação “é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Compreende-se que uma gestão democrática participativa emana da autonomia como um dos seus princípios fundamentais para o envolvimento de todos os agentes do processo. Autonomia que pressupõe responsabilidades como veremos no decorrer da experiência.

¹ *Carandiru* é o nome de um filme brasileiro que aborda o cotidiano da extinta “Casa de detenção”, mais conhecida por Carandiru (por se localizar no bairro de mesmo nome na cidade de São Paulo), antes e durante o massacre ocorrido em dois de outubro de 1992, em que 111 presos foram mortos pela polícia.

Em 2011, assumindo por eleição o cargo de gestora, a intenção primeira era de humanizar a escola, transformando o espaço escolar em um ambiente agradável, o que qualificaria o rendimento escolar. Abrir espaços para manifestação dos alunos, saber o que pensam sobre o mundo em que vivem, sobre seus projetos de vida, suas expectativas em relação aos estudos, à educação, à profissão, à convivência; Ouvir os professores, funcionários e comunidade escolar; Compartilhar pensamentos, ações e promover reflexões para mudanças necessárias. Estas foram as primeiras intenções transformadas em ações.

As resistências às mudanças poderiam ser um obstáculo à experiência da gestão na escola *Carandirú*. No entanto, pelos relatos de professores, alunos, coordenadores em geral, a situação era extrema e foi esta condição que conduziu a um consenso no sentido de apoiar as decisões da gestão, sobretudo, quando esta fundamentou suas atitudes em iniciativas que visavam a participação. Refletindo com Lück (2008, p. 88), as mudanças no ambiente escolar provocam reações quase sempre atribuídas a uma gestão voltada para estereótipos e excesso de burocracia, o que reflete o despreparo para a função.

Nem sempre os membros da escola estiveram preparados para formas complexas de ação e passam a simplificá-la e a estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquizar e segmentação inadequada.

O processo de mudança necessário e desejado pela comunidade escolar foi se mostrando na medida em que o diálogo passou a ser um instrumento de mobilização e para tomada de decisões coletivas. A oportunidade de fazer da experiência momentos de reflexão e de compartilhamento abriu novos horizontes para o caminhar de forma consciente identificando pontos fortes desta experiência, bem como os pontos fracos, que se expressa na pergunta: Até que ponto a iniciativa de gestão compartilhada pode ser sustentável a ponto de construir bases suficientemente fortes que perdure no tempo? Em outras palavras, mudando a gestão corre-se o risco de voltarmos a uma situação de não compartilhamento? Este estudo apontou algumas possibilidades em relação a este reflexão.

Para que o objetivo maior da gestão fosse alcançado, que era o de mudar a realidade do ambiente escolar e com isso proporcionar de fato as condições adequadas para a qualificação do processo de ensinar e aprender, os alunos deveriam não só adquirir o sentimento de pertencimento, mas, sobretudo deveriam *aprender*. E para isso foi necessária a construção de um novo olhar. Olhar compartilhado. Sem autonomia este objetivo não seria atingido, tendo em vista a visão compartilhada pressupõe objetivos e responsabilidades comuns que só é possível em um ambiente em que o clima de cooperação e trabalho coletivo.

É o que diz Lück (2008, p. 18), a respeito da gestão participativa:

Cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Entende-se que na gestão compartilhada o diretor/gestor é o principal articulador e mobilizador de recursos com todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e precisa entender que a escola pública recebe a população mais carente. E ainda de acordo com Lück (2005) A escola tem, assim, o dever de promover o desenvolvimento do indivíduo, é nela que encontra ou deve encontrar as possibilidades reais de se constituir cidadão.

Muitos estudos relacionam o impacto da qualidade da gestão com a qualidade dos processos educacionais. É assim que Lück (2011, p. 25) considera “os dirigentes das escolas eficazes, aqueles que estimulam o desenvolvimento do potencial presente em cada um, atribuindo funções não só aos professores e funcionários, mas à comunidade”. E este potencial

é traduzidos em ações que mobilizam a produção e construção do conhecimento. Neste sentido, é que resoluções de problemas e enfrentamento de dificuldades encontram resultados positivos.

De acordo com Libâneo (2008), não basta a iniciativa nas decisões, é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem. O que está de acordo com Lück et al. (2002, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. A liderança eficaz influencia grupos e os inspira à união em torno de objetivos comuns.

O que se observou antes de 2012, é uma disfunção da autoridade, visto que não havia a função de articulador, de mediador, de liderança que promovesse práticas de trabalho em grupo que assegurasse a participação de todos na solução dos problemas cotidianos da escola. Sendo assim, os professores sentiam-se órfãos de uma liderança que os ajudasse na condução de um convívio prazeroso e produtivo e conseqüentemente uma relação saudável e respeitosa. A partir do ano de 2012 com o início de um trabalho na perspectiva de uma gestão compartilhada, os professores sentiram-se mais seguros e tornaram-se colaboradores.

O gestor precisa se apropriar de algumas competências que o ajudem a conduzir seus seguidores de forma eficaz e compartilhada e uma delas é a liderança, talvez a mais importante. Luck (2011) acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011).

É neste sentido que sinaliza Paro (2001, p. 45), para quem a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano.

Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta..

Muitos gestores tem a ideia de que é necessária a imposição para que as coisas funcionem bem no interior de uma escola, porém, sabe-se que esta postura exige cautela, tendo em vista que uma equipe despreparada para atuar com eficácia em um ambiente democrático, demanda atitudes diretivas por parte do gestor. No entanto, a valorização das habilidades promove um melhor desempenho da equipe e é um caminho para o sentido do pertencimento.

De acordo com Libâneo, (2008) cabe àqueles que fazem parte da comunidade escolar o papel de discutir os caminhos que a escola tem de percorrer, resguardando o princípio da participação, sendo necessário considerar que a escola tem funções sociais explícitas, objetivos próprios, projeto pedagógico e estrutura de gestão, formulada de forma coletiva e pública, dentro do critério do respeito aos papéis e competências.

Enfim, a gestão compartilhada deve visar à prática coletiva e social, tornando-se um processo de participação de todos, estando claramente inserido na sua realidade escolar. É necessário que se mude as relações de poder, sendo mais dialógica e democrática, ao invés de centralizadora e autoritária. Assim destaca-se importância de um planejamento participativo, pois sem ele torna-se impossível a busca por uma gestão democrática bem sucedida.

2.4 VIVENCIANDO A PRÁTICA E REVITALIZANDO A TEORIA DA GESTÃO COMPARTILHADA

Antes da experiência da gestão compartilhada, era comum ouvir relatos com os seguintes conteúdos: A escola possui um público muito violento e uso de drogas, não havia apoio pedagógico, faltava muito ao planejamento, não havia regras e normas internas, péssimo relacionamento com a direção da escola, clima difícil, professores e alunos não tinham voz, professores não queriam trabalhar na escola e etc. Após a experiência os nossos estudos mostraram por meio de relatos conteúdos mais positivos, como: apesar ainda do risco social a clientela mudou consideravelmente, total apoio pedagógico nas reuniões de planejamento e atendimento individual ao professor, elaboração da Cartilha de Normas e Regras, gestão dialogada, compartilhada e clima prazeroso, os alunos mudaram de comportamento porque foram também ouvidos e cobrados, a equipe adquiriu, na prática, a consciência do seu papel. Do entendimento sobre responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos

Observou-se no processo de análise dos dados que o envolvimento da comunidade na escola, a troca de experiências, o apoio ao professor são algumas das maneiras que o gestor pode promover mudanças na escola. Neste sentido o conceito de gestão vai além da administração de recursos, envolve “uma mudança de paradigma, isto é de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LÜCK, 2000, p. 34)

Em relação aos alunos, constatou-se pelos depoimentos que havia um estranhamento em relação à direção e aos professores. Os alunos fingiam que aprendiam e os professores fingiam que ensinavam, não havia diretrizes e nem condições pedagógicas favoráveis ao bom desempenho dos alunos, além de normas e regras, sentiam-se perdidos e desvalorizados.

A noção de pertencimento foi construída com o envolvimento de todos nas ações que demandaram tomadas de decisões. Professores e funcionários passaram a gostar da escola e a respeitá-la dentro e fora dela. Há um clima de amizade, cooperação e diálogo. Uma gestão sem liderança é como se pilotássemos uma navio sem comandante, sem o mestre.

Podemos perceber através das falas que não havia na escola uma liderança positiva que fizesse com que os alunos aprendessem com prazer e muito menos ações eficazes que levassem a equipe a se unirem, por isso os conflitos eram acentuados e o trabalho, uma missão árdua.

É oportuno lembrar que o condutor de todo o processo democrático/ participativo dentro de uma unidade escolar é o seu gestor, por isso ele deve ter espírito democrático e ser aberto à participação de outras pessoas em sua gestão. Se isso não ocorre fica difícil à escola alcançar seus ideais democráticos e participativos (LIBÂNEO, 2008). Isto fica visível quando as pessoas entrevistadas falam que a direção era autocrática e que os alunos não respeitavam o ambiente, ainda que a presença da polícia fosse constante. Assim como os alunos a família também não fazia parte integrante das ações da escola e por isso não havia o sentido de pertencimento, o que se constata na fala de um aluno: “*Eu tinha vergonha de dizer que estudava no Nagib Meleip. Hoje eu não tenho mais.*”

Segundo Libâneo, (2008, p. 316)

A família é parte integrante da escola. A escola é uma instituição da sociedade e nenhum de seus componentes pode se omitir em contribuir com os seus projetos. Por meio de projetos, eventos e ações pedagógicas os pais se aproximaram da realidade da escola e com isso passaram a interferir, apreciar e participar da escola, dando voz a todos os protagonistas, dividindo responsabilidades e tarefas. O gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade.

Quando a *professora gestora* concluiu sobre as fragilidades da escola realizou ações visando mudanças de comportamento por meio de reuniões de pais e professores com mais

frequência, plantões pedagógicos, atendimento individual. Os encontros ocorriam a partir de uma perspectiva compartilhada e participativa, o que quer dizer, ouvindo suas opiniões, compartilhando responsabilidades com todos os envolvidos no contexto escolar. Neste cenário podemos afirmar que a escola transformou a concepção do fazer pedagógico, passando a ter a missão de desenvolver habilidades, competências, inteligências, atitudes e valores, e não apenas transmitir conhecimentos.

É dessa forma que Libâneo (2013, p. 96) enfatiza que o gestor:

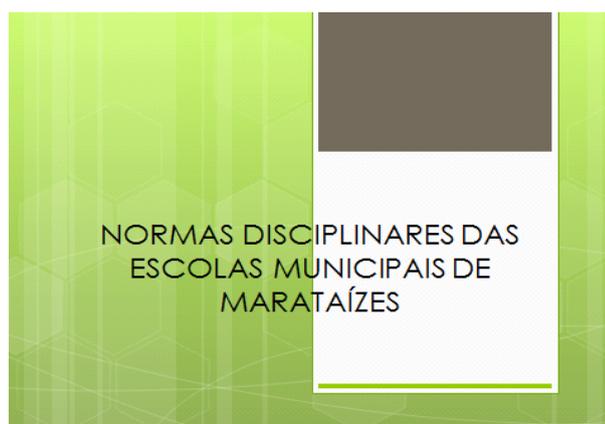
Encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalhos em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas.

A citação está de acordo com Paro (1996, p. 146), para quem “a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” Ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, o autor indica elementos para pensarmos e discutirmos a escola autoritária que temos com a finalidade de direcioná-la para uma escola voltada para a emancipação e a participação democrática. Como exemplo, podemos citar a organização e participação do Conselho de Escola, realização de projetos e eventos, participação da comunidade escolar nas ações da escola, implantação de grêmios estudantis e outros referendos. São os próprios protagonistas do cenário escolar (professores e alunos) que contam como é possível transformar uma escola de fracasso em uma escola colaborativa, dinâmica, acolhedora, proativa e produtiva (PARO 2001).

Neste sentido foram implementadas várias estratégias para promover a união, o bom relacionamento e diminuir a indisciplina na escola. Uma delas foi elaborar a *Cartilha de Normas* e orientações juntamente com os alunos, professores e representantes de pais.

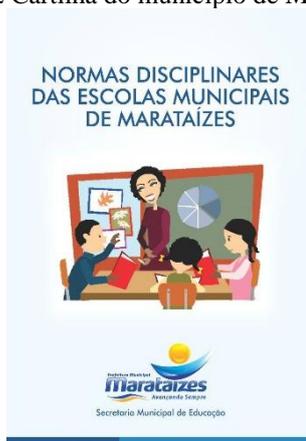
Na ilustração 1, a Cartilha construída de forma compartilhada pela equipe da Escola ‘Nagib’. As ideias foram socializadas e registradas e em seguida transformada em Cartilha. Esta Cartilha foi referência no município para elaboração do Regimento Comum das Escolas, a pedido da Secretaria da educação.

Ilustração 1 Cartilha da Escola 'Nagib'



Na ilustração 2, a Cartilha do município, elaborada a partir da referência da Escola ‘Nagib’.

Ilustração 2 Cartilha do município de Maratáizes-ES



Os alunos passaram a respeitar a escola e os professores, pois sentiram-se importantes em fazerem parte desta construção de uma maneira democrática e participativa. A escuta real e a acolhida das ideias trazidas pelos funcionários, pais e alunos fizeram a escola crescer e mudar, a ter credibilidade, e o “*Carandiru*” se transformou em uma instituição reconhecidamente importante, confiável e prazerosa, onde os alunos passaram a ter prazer em frequentar a escola.

Outra importante postura foi descentralizar o poder e delegar, mantendo as portas abertas e ouvidos atentos à demanda de alunos e professores. O gestor nesta perspectiva tem que gostar de “gerir pessoas”, pois caso contrário está fadado ao fracasso. Precisa projetar e não se afogar na burocracia e dedicar-se também á função pedagógica.

Na constituição do Projeto Político Pedagógico, PPP atual, o cerne do trabalho está na gestão compartilhada onde todas as ramificações convergem para uma participação ativa e dinâmica, projetada para o sucesso, pois contempla as diversas formas de se trabalhar em equipe na construção da cidadania, além de acreditar ser esta a melhor forma para mudar uma realidade e minimizar os conflitos na escola.

De acordo com Paro (2001, p.10),

Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos ai. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Analisando os resultados, pode-se constatar uma melhora acentuada no processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Pode-se observar na tabela 1 que o número de matrículas caiu, pois inúmeras escolas surgiram, o que aumentou a concorrência e a procura de escolas próximas à residência dos alunos. Contudo, o número de evasão, de transferências e de reprovação diminuíram e, a aprovação aumentou proporcionalmente.

Tabela 1 Demonstrativo da situação dos alunos em 2008 e 2014

	Situação em 2008	Situação em 2014/2015
Número de matrícula	587	409
Número de aprovação	392	320
Número de reprovação	87	57
Número de transferência	83	28
Número de evasão	25	04

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Luck (2009, p. 16) “Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar os desafios, mas também de superá-los”. A experiência de uma boa gestão deve se consolidar com resultados significativos.

Não é tarefa fácil diante de muitos os desafios, porém, a liderança, a participação de todos na busca de objetivos comuns, a tomada de decisões em regime democrático, a divisão de tarefas, a escuta e as observações nas horas certas, deram à escola um novo desenho, transformando-a em uma nova realidade. Atualmente a escola é uma referência para a comunidade, alunos, professores e autoridades. Liderar é ensinar, mas também é aprender, é participar, é compartilhar.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento da gestão escolar, o diálogo sempre é um recurso imprescindível. O saber ouvir é mais importante, às vezes, que o saber ordenar. A gestão democrática e participativa que se deseja na instituição escolar é muito mais do que um dever simplesmente. Sobretudo, é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autônomo e ético, pronto para viver em sociedade.

Não se *reinventou a roda* a partir desta experiência de gestão compartilhada. Muito do que aprendemos na prática já se consolidou no campo teórico da ciência da educação. Contudo, aprendemos que em cada realidade é possível mobilizar os recursos existentes para fazer com que a roda gire rumo a objetivos cada vez mais precisos visando alcançar novos desafios e novas conquistas² que advem quando se opta pelo caminho imprevisível do processo democrático. Esta foi a ação feita e é nisso que acreditamos!

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Disponível em. Acesso em: 06 abr. 2012.

KRUEGER, R. **Focus group: a practical guide for applied research**. Newbury Park, Sage, 1988.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5 ed. Revista ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____. **O sistema de organização e gestão da escola** In: Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. São Paulo, Heccus, 2013.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

² A Escola ‘Nagib’ teve o melhor resultado do PAEBES/2015, no município de Marataízes.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. London: SAGE Publications, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **A Administração Escolar: Introdução e Crítica**, 9. ed. S.P: Cortez, 1996.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico-limites e perspectivas**. Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido para publicação: 03 de fevereiro de 2017.

Aprovado: 07 de julho de 2018