

O TRABALHO COLABORATIVO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR – CORRESPONSABILIDADES E ENVOLVIMENTO DA EQUIPE DOCENTE.

MOLINA, Larissa Polyanna¹
MOURA, Déborah Gomes²

Resumo

Este artigo é resultado de um estudo sobre o trabalho colaborativo docente e o que ele possibilita para a gestão democrática escolar. Objetivou investigar de que forma o trabalho colaborativo em uma unidade de ensino que implementa a gestão democrática, favorece o comprometimento, interesse e responsabilidade da equipe docente nas ações planejadas em conjunto, em prol da qualidade social da escola. A pesquisa foi realizada em um Centro Municipal de Educação Infantil no município de Serra/ES junto a equipe de profissionais da educação do turno matutino. Dialoga com autores que tratam da gestão democrática escolar e do trabalho colaborativo. Os resultados apontam para o aumento da responsabilidade da equipe docente com o que é planejado em conjunto, ou seja, com o trabalho colaborativo, na medida em que há participação efetiva nas decisões da escola. A equipe escolar está integrada e comprometida quando envolvidas no diálogo, informação e transparência da gestão escolar. Esta participação democrática é maior na execução das tarefas e ainda não é fruto da luta ideológica da equipe, no entanto gera resultados válidos, pois o planejamento coletivo proporciona a corresponsabilidade no alcance dos objetivos comuns da escola, em favor da qualidade.

Palavras-chave: Gestão democrática escolar. Trabalho colaborativo. Participação docente.

1. Caminhos e (des)caminhos na conquista da gestão democrática escolar.

A gestão democrática da escola nasceu de lutas históricas. Desde os movimentos democráticos que culminaram na Constituição de 1988, segue fazendo resistência as raízes autoritárias e paternalistas que marcam a trajetória política do Brasil e ainda se fazem presente na escola.

1 Professora e Pedagoga da Educação, atualmente aluna do Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Educação – PPGMPE do Centro de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

2 Professora e Pedagoga da Educação Básica, atualmente aluna do Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Educação – PPGMPE do Centro de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

O princípio da gestão democrática escolar comumente está associado, nas instituições públicas, à eleição de diretores ou aos conselhos escolares, conquistas ainda não plenamente alcançadas em grande parte do território nacional. Porém, está para além dos colegiados e representações. Para Cury (2002), a gestão democrática trata da liderança e da autoridade compartilhada dentro da escola, ou seja, um grande desafio a ser enfrentado. “[...] A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência, impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Através deste modo de gerir, fazer da escola um espaço de construção da democracia.

Amparada pelas legislações vigentes, a gestão democrática foi inicialmente garantida na Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206 - inciso VI, que dispõe sobre a gestão democrática do ensino público enquanto um princípio da educação. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9.394/1996, estabeleceu aos Sistemas de Ensino que, garantido o princípio da gestão democrática, os mesmos Sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, com bases na participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, assim também, na participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Artigo 14, incisos I e II).

Mais recentemente a gestão democrática escolar volta à cena no Plano Nacional de Educação – Lei Nº 13.005/2014 – e no Plano Municipal de Educação do Município da Serra – 4.435/2015 – que asseguram, ambos na Meta 19 dos respectivos Planos, efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Tais suportes legais, fundamentais na proposição e consolidação de práticas de participação na gestão escolar, não podem ser convertidos, contudo, em procedimentos que burocratiza excessivamente os mecanismos de participação, ou os reduz a procedimentos sem substrato (Souza e Tavares, 2016).

Considerando a gestão democrática escolar e sua relação com a qualidade do ensino, Paro (2013), aponta que a formação democrática dos sujeitos ultrapassa a ideia da escola apenas como transmissora de conhecimento. Administrar está relacionada as atividades meio, usadas para alcançar a qualidade nas atividades fins, ou seja, nas atividades pedagógicas que objetivam o efetivo aprendizado dos alunos. Para que haja gestão democrática é preciso a participação de todos os diferentes grupos na escola nas decisões.

A participação na gestão muitas vezes serve mais à execução do que à transformação social, ao atrelar a gestão da escola pública a um sistema hierárquico, um modelo empresarial que não atende aos interesses de uma educação emancipatória dos sujeitos, como destaca Paro (2013):

Conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea dos grupos no poder [...]. (PARO, 2013, p. 13)

Pensar uma proposta com o trabalho colaborativo é colocar os profissionais da escola como protagonistas na gestão da escola. Esse modo de organização, possibilitado pelos grupos colaborativos, permite que todos tomem parte das decisões e das responsabilidades do que é produzido em conjunto, respeitando as especificidades. Damiane (2008) lança luz a essa prática ao defender que, a partir do momento que há a participação efetiva dos sujeitos da comunidade escolar, estes aprendem e internalizam modelos e entendimentos da comunidade que estão inseridos. O autor afirma que “o trabalho colaborativo entre professores apresenta potencial para enriquecer sua maneira de pensar, agir e resolver problemas, criando possibilidades de sucesso à difícil tarefa pedagógica” (pg.).

A concepção democrático-participativa, apresentada por Libâneo (2001, pg.) vai ao encontro do trabalho colaborativo, pois “defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente”. Um caminho para envolver os membros da comunidade escolar nos processos de organização e gestão, sem desconsiderar a coordenação e avaliação sistemática.

Entretanto, alcançar uma gestão participativa através do trabalho colaborativo é um processo e não uma simples decisão. Dentro deste contexto, surgem questionamentos inerentes aos percursos, as investidas e atravessamentos desse processo, como: o que a equipe escolar considera que seja participação na gestão escolar? De que forma o trabalho colaborativo na gestão democrática, propicia o envolvimento e a corresponsabilidade da equipe escolar nas ações planejadas em conjunto?

Conhecer as dificuldades que cooperam para o desinteresse e o sentimento de não pertencimento ao grupo são necessários para compreendermos se, de fato, a efetiva participação coletiva na gestão favorece um ambiente mais produtivo e uma equipe mais unida e comprometida com suas ações.

Sendo assim, objetivou-se investigar o trabalho colaborativo em uma unidade de ensino que implementa a gestão democrática, observando seu favorecimento no comprometimento, interesse e responsabilidade dos profissionais para as ações planejadas em conjunto. Além disto, propôs-se a: compreender como a equipe escolar entende as relações de poder dentro da unidade de ensino e de que forma isto reflete no trabalho cotidiano; observar quais ações podem conduzir o envolvimento da equipe escolar no trabalho colaborativo e suas relações com a gestão democrática; avaliar se os professores sentem-se responsáveis pelas práticas pedagógicas planejadas democraticamente e se estas propiciam a qualidade no ensino pretendida.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa em um Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI, no município de Serra/ES no ano de 2015. Esse CMEI, inaugurado há apenas dois anos, implanta o modelo de gestão democrática, empreendido por iniciativa da direção escolar, de acordo com o que estabelece as legislações nacionais e municipais. Possui Conselho Escolar atuante e bom relacionamento com a comunidade escolar. Os sujeitos da pesquisa foram a equipe escolar que atua no turno matutino, um total de dez profissionais que fazem parte da comunidade escolar e são protagonistas do trabalho colaborativo no cotidiano escolar.

Ao tratar de gestão democrática, a estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, com caráter qualitativo, permitindo analisar e comparar dados, percebendo o

trabalho e as ações desenvolvidas e a interpretação que estes sujeitos fazem das relações com o tema. Para tanto foi utilizado questionário aberto para coleta de dados.

2. Os possíveis de uma equipe comprometida com o trabalho colaborativo

Os resultados apontam que a maior parte dos profissionais entende que gestão democrática envolve participação nas decisões da escola como condição primeira. Esta participação envolve não só o grupo docente, mas toda a comunidade escolar. Também é garantida na participação em momentos de planejamentos, avaliações, estudos, fomentados pelo diretor escolar. Essas práticas fazem parte do cotidiano da unidade de ensino e estimulam o envolvimento de todos. Entretanto, parte dos profissionais considera que gestão democrática não envolve plenamente a ação deliberativa nas questões da escola, mas sua ênfase consultiva.

“Uma gestão que busca a opinião e entendimento de todo o grupo” (PROFESSOR 5, 2015, p.1)

Essa limitação no conceito da democratização da gestão escolar é, sob a análise de Cury (2001), reflexo da trajetória política no Brasil, onde ainda está presente o paternalismo e autoritarismo em todos os setores da sociedade. Como também relacionada aos déficits nas formações dos profissionais do magistério, apontados por estudos na área.

Ainda que unanimemente todos afirmem que há ali uma gestão democrática em curso, houve apontamentos que consideram que esta gestão democrática ainda não está plenamente constituída. Ressaltaram que a instituição escolar está caminhando para esta plenitude, no entanto há momentos em que ainda não é democrática.

“Este CMEI caminha para a gestão democrática, está buscando construí-la, mas ainda precisa ampliar os meios de participação e representação” (PROFESSOR 7, 2015, p.1).

Em relação ao que o grupo considera importante à garantia da gestão democrática, citaram que é preciso haver planejamentos coletivos, reuniões de grupo frequentes, informação e transparência por parte da direção e órgãos representativos constituídos. Esses apontamentos evidenciam que os mecanismos de participação, mesmo os mais simples dentro da escola, são brechas para a autonomia escolar.

Sobre como essas ações acontecem na unidade de ensino, um profissional assim relata:

Sim, Todas as segundas nos reunimos para debater e deliberar os planejamentos, os eventos e o calendário do CMEI. Todos são ouvidos e todo o debate é anotado para que todos tenham acesso ao que foi discutido (PROFESSOR 10, 2015, p. 1).

Esses percursos de envolvimento e espaços-tempo para o diálogo e o planejamento, escoam para outro dado constatado em todo o grupo ao afirmarem que se consideram responsáveis pelos resultados da unidade de ensino. Este comprometimento é resultado da forma como o trabalho é desenvolvido.

“Não só pelo sucesso, mas também pelo fracasso, pois, em uma gestão democrática eu sou parte do processo de escolha e decisão, assim participo também do ônus e do bônus” (PROFESSOR 7, 2015, p.2).

Outro fator determinante para o comprometimento e responsabilidade, analisado nas respostas, está ligado ao consenso nas decisões, ou seja, entrar em acordo sobre o que fazer e como irão fazer. Isto gera estímulos de integração e união do grupo no trabalho colaborativo. No entanto isto não quer dizer que não irão ocorrer conflitos, pois estes são inerentes ao espaço escolar.

3. Considerações finais.

Neste estudo, pretendeu-se investigar qual a relação do trabalho colaborativo na gestão democrática com o envolvimento dos professores e a responsabilidade nas ações planejadas em conjunto.

O trabalho colaborativo, na prática cotidiana, incita a responsabilidade, integração e comprometimento da equipe. Na medida em que abre espaço ao diálogo, a informação, a transparência, que estimula a participação da comunidade escolar, reforça o espírito de união e ajuda mútua.

Assim como Paro (2013) coloca, a participação da comunidade escolar ainda está atrelada a execução das atividades, ao contrário da efetiva partilha nas decisões da escola. Quando as práticas políticas se sobrepõem às práticas administrativas na escola pública, há a participação mais efetiva da comunidade escolar, podendo assim contribuir para a transformação social.

Desenvolver uma gestão escolar democrática, com participação ativa da equipe é uma tarefa árdua. Envolve superar divergências, conflitos e requer um forte trabalho coletivo, com objetivos bem traçados. Embora as discussões aqui levantadas sejam limitadas perante a possibilidade de diálogos sobre trabalho colaborativo na gestão democrática escolar, é possível confiar que o mesmo é condicionante à responsabilidade da equipe escolar e caminho que favorece práticas de gestão democrática.

REFERÊNCIAS

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V.18, n.2, jul./dez. 2002.

DAMIANI, Magda Floriana. **Entendendo o Trabalho Colaborativo em Educação e Revelando seus Benefícios**. Curitiba: Educar, n.31, p.213-230, 2008. Editora UFPR.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

PASSADOR, Cláudia S.; SALVETTI, Thales S. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas**. Revista Educação e sociedade, vol.34, nº 123. Campinas abr./jun. 2013.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino**. São Paulo: Ática, 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; TAVARES, Tais Moura. **Gestão democrática da escola e da educação: da teoria à prática**, 2016, p. 63-83. In: Qualidade Social da Educação Básica / Janete Maria Lins de Azevedo, Márcia Ângela da S. Aguiar (Organizadores) – Camaragibe. PE: CCS Gráfica e Editora, 2016.