



II CONEDU
CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

UM ESTUDO VOLTADO À GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO FUNDAMENTAL

Júlio Pereira da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, juliopereira86@yahoo.com.br

Resumo: O Pedagogo é o profissional que além de atuar na docência, é articulador dos trabalhos pedagógico e administrativo de uma unidade escolar. Assim, o presente trabalho deriva de uma pesquisa de campo com caráter qualitativo da disciplina Estágio Supervisionado I do curso de Licenciatura em Pedagogia da UFCG, cujo objetivo é permitir, mediante a articulação de teoria e prática fundamentada na pesquisa científica, a vivência e a análise de práticas da gestão escolar. O desenvolvimento da proposta deu-se a partir de estudo teórico do tema em foco, visitas feitas a uma escola campo de estágio, entrevista ao gestor desta instituição educativa e análise dos dados obtidos. À luz dos estudos que fundamentam o estudo, (ANDRADE, 2002), (LIBÂNEO 2004), (MENDONÇA, 2001), dentre outros e a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional - LDB. A pesquisa ressalta a importância de conhecer a vivência e a rotina de um gestor escolar, sendo esse, também, campo de trabalho do pedagogo. Enfatiza a relevância em adotar a concepção democrática, a qual possibilita maior participação entre a comunidade e todos os membros da escola, propiciando assim, um espaço para trocas de ideias, opiniões e sugestões a respeito das decisões a serem tomadas pela gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Gestão Escolar, Ensino Fundamental.

Introdução

A escola tem sido foco de muitas pesquisas realizadas no âmbito acadêmico. A procura em melhorar o trabalho dela vem ocorrendo de forma constante, por isso, os profissionais atuantes na escola são responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento dos educandos e bom funcionamento da instituição. O gestor escolar, por exemplo, é o profissional responsável por articular as atividades do ambiente escolar; é ele que, de forma democrática, integraliza os aspectos pedagógicos, jurídicos, administrativos e financeiros; é o gestor escolar que articula, incentiva e mobiliza seus seguidores para a conquista dos objetivos colimados pela comunidade em prol de uma educação de qualidade (HONORATO, 2012).

Diante do sistema educacional que vivenciamos, as transformações que vêm ocorrendo na sociedade e no processo educacional são nítidas, assim, o papel do gestor escolar também vem acrescido de novos desafios e mudanças. Antes o que tomava todas as decisões, hoje já não é mais significativo essa prática autoritária, superando as concepções burocráticas e



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

formais de sua função, uma vez que a escola não é composta de apenas um profissional, mas vários que lutam por sistema educacional de qualidade cada vez melhor.

Neste contexto, a figura do gestor escolar é de grande relevância para o desenvolvimento da escola, tendo como desafio conduzir à escola de forma com que todos possam participar das tomadas de decisões.

Assim, este estudo, fruto de uma pesquisa de campo, tem como foco a gestão escolar, cujo objetivo é vivenciar e analisar práticas da gestão escolar, mediante a articulação de teoria e prática fundamentada na pesquisa científica.

Gestão Democrática: um breve panorama

Atualmente as produções acadêmicas defendem uma concepção de gestão democrática. Os estudos comprovam que essa tendência possibilita aos sujeitos envolvidos nos processo educacional participar, opinando de todas as tomadas de decisões que acontecem na escola. Numa concepção mais ampla Andrade (2002) afirma

a gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, onde diferentes interesses podem se confrontar, ao mesmo tempo, dialogar em busca de conquistas maiores. (p.136).

Neste sentido, a participação de todos da comunidade deve ser primordial para que professores, pais, equipe técnica e todos envolvidos no processo educacional possam com autonomia atuar nas decisões tomadas em instituições de ensino, percebendo o quanto todos têm, também, o seu poder político.

De acordo com Libâneo (2001)

participação é o principal meio de 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. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Conforme estabelece o Plano Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão



baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

Portanto, essa participação dos sujeitos que estão em atividades constante no ambiente escolar é significativa, pois a escola precisa ouvir e aceitar propostas que sejam inovadoras na construção de um ambiente aberto e acolhedor para aqueles que a frequentam, fazendo com que se torne um espaço preparado para receber as novas gerações estudantis.

Para Oliveira *et al*

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.

Vale salientar que a escola não é democrática só por sua prática administrativa, ela torna-se democrática por toda a sua ação pedagógica e essencialmente educativa.

“... a gestão democrática se exprime em ações entre governo, escola, família e comunidade, com compartilhamento de responsabilidades e efetiva participação colegiada no processo educativo, na responsabilidade social, na descentralização dos recursos público, na autonomia financeira, administrativa e pedagógica, visando á melhoria da qualidade da educação.” (Gestão em Rede, 2007, p. 6)

Fica evidente a possibilidade de melhoras na educação quando o poder é descentralizado de uma pessoa e passa ser responsabilidades das demais, a fim de que todos participem colaborativamente das ações que permeiam a escola. É possível destacar, então, a autonomia da instituição que vai além de poder tomar uma simples decisão, mas ter poder de decisão sobre sua proposta pedagógica, suas formas de organização e rumos financeiros, envolvendo professores, alunos, funcionários, representantes da comunidade escolar, transformando a escola em espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Para Veiga (1998) para uma instituição educativa possuir um bom funcionamento, ela precisa ser autônoma nas dimensões administrativas, jurídicas, financeiras e pedagógicas que devem ser articuladas entre si.



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Caminho percorrido

Para atingir nossos objetivos as ações foram divididas em quatro etapas. Primeiro, estudo bibliográfico de autores como Mendonça (2001), Libâneo (2004), dentre outros que abordam a temática em estudo. Segundo, foi realizada uma pesquisa documental quem foram analisados, alguns artigos da Constituição Federal (1988) que regem a Educação, a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB) e Projeto Político Pedagógico da escola pesquisa. Em terceiro lugar, foram feitas visitas à escola para observações das atividades exercidas pelo gestor e a realização de uma entrevista semi-estruturada que, infelizmente, não foi permitido chegar ao fim das perguntas, devido às inúmeras atividades exercidas pelo gestor. Na oportunidade, houve conversas informais com o gestor, professores e funcionários. E, por último, análise dos dados coletados através das anotações registradas durante o período presente na escola.

Gestão em uma escola dos anos iniciais do Ensino Fundamental: resultados da vivência.

A escola campo estágio foi uma da rede municipal de ensino de Campina Grande que oferece os anos iniciais do Ensino Fundamental em tempo integral. Suas atividades de ensino regular são no turno manhã e tarde com atividades diferenciadas distribuídas em cinco disciplinas (Português, Matemática, História, Geografia, Ciências), conhecimentos regionais, ética e cidadania e meio ambiente, além de outras atividades optativas pelos alunos, como: musicalização, flauta doce, capoeira, teatro de mamulengo, xadrez e outras atividades desenvolvidas por professores da Secretaria de Educação e Cultura, segundo informações do diretor da instituição.

A Gestão da escola é organizada por um gestor que busca de forma harmoniosa através do “diálogo” distribuir as funções que são exercidas na instituição. A escola possui uma coordenadora pedagógica que atua com supervisora, mas durante as visitas percebi que a mesma exerce o papel de diretora adjunta. Entretanto, no Projeto Político Pedagógico - PPP da escola a mesma encontra-se apenas como supervisora e coordenadora.



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Durante a pesquisa, o meio de provimento do cargo de diretor foi por eleições diretas na qual, alunos, professores e funcionários participaram do processo eleitoral. Assim, conforme (MENDONÇA, 2001), este fato já sinaliza traço de gestão democrática.

Oliveira *et al* afirma,

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre os destinos da gestão. A eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar.

Com relação aos aspectos pedagógicos, o gestor decide juntamente com a coordenadora pedagógica os horários das disciplinas, além de fazer o acompanhamento dos alunos que necessitam de uma atenção especial. A gestão planeja suas atividades diariamente no turno da tarde para que haja uma “comunicação constante” entre a gestão e os professores, funcionários e comunidade. Os professores recebem apoio pedagógico através da gestão da escola com o reforço escolar, que auxilia o trabalho do professor, visto que possibilita ao aluno a oportunidade de recuperar os conteúdos não compreendidos ao longo do ano, impedindo, assim sua reprovação.

No que diz respeito à autonomia administrativa a escola consegue resolver as questões burocráticas. A mesma não possui pendência com os problemas administrativos.

Ademais, o gestor em conjunto com a supervisora conseguem enfretar os desafios da escola sem, necessariamente, recorrer aos demais profissionais da instituição.

Algumas considerações/conclusões

Vivenciar e analisar como acontece a gestão de uma instituição escolar possibilitou ampliar o conhecimento dos desafios que um gestor enfreta na prática. Como futuro pedagogo, esta vivência foi de fundamental importância para minha formação, uma vez que a gestão também será o campo de atuação desse profissional que pode atuar em várias áreas na Educação.



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Foi possível constatar que se faz necessário articular os aspectos administrativos, jurídicos, financeiros e pedagógicos, a fim de ocorrer um bom funcionamento da instituição, corroborando com Veiga (1998). Averigou-se, também, que todas as decisões tomadas pela gestão chegam aos alunos, positivamente ou negativamente, por isso, toda e qualquer decisão vinda da direção escolar, precisa ter como prioridade o aluno, sujeito principal de todo o processo educacional.

Envolver a comunidade nas decisões da escola é um ponto importante, necessário e essencial na prática de um gestor escolar, porém requer alguns princípios fundamentais para que as discussões aconteçam de forma harmoniosa, são eles: planejamento, diálogo, respeito, humildade pedagógica e objetivos definidos e foco.

A maioria das decisões da escola pesquisada são tomadas pelo gestor e supervisora. Esse meio de trabalhar é autoritativo. Se a escola é composta de várias pessoas que podem contribuir com suas ideias, sugestões, opiniões, críticas a fim de querer o melhor para a comunidade, então, porque não envolver a comunidade escolar no trabalho realizado nela e para ela? Consta-se com isso uma contradição entre os princípios de gestão democrática estabelecidos no PPP da escola e a prática de gestão.

Assim, enfatizo a relevância em adotar a concepção democrática na prática, a qual possibilita maior participação entre a comunidade e todos os membros da escola, propiciando assim, um espaço para trocas de ideias, opiniões e sugestões a respeito das decisões a serem tomadas pela escola.

Conforme Mendonça (2001) para que a gestão democrática seja constatada nas escolas é necessário, que a mesma respeite processos que contribuem para que isso aconteça como, a descentralização, autonomia, escolha do diretor, participação, funcionamentos de colegiados, de modo que só assim seja possível favorecer um ambiente propício para gestão democrática.

Por fim, priorizar o aluno, respeitar os profissionais com suas funções específicas, articular as comunidades escolar e local, enfrentar os problemas burocráticos, solucionar os conflitos de uma escola, criar estratégias para um bom funcionamento da instituição são ações



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

desafiadoras que demandam do gestor uma postura crítica, audaciosa e responsável diante do que lhe posto. Sendo assim, é possível verificar a impossibilidade de realizar tais funções de forma individual e autoritária, porque a escola pode ser democrática, desde que o gestor chegue ao entendimento do que é gestão democrática, e comece a abrir oportunidades de participação para qualquer profissional que atua na escola sugerir, desabar, dialogar, reivindicar e opinar.

Para Honorato (2012) O diretor possui uma visão do futuro e parte para a sua conquista junto com todos os seus seguidores. Para tal cumprimento, influencia a sua comunidade, a incentiva e a inspira na criação e para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de uma ambiente de harmonia e participação. Em suma e repetindo: liderar é ensinar, mas também é aprender.

Referências

ANDRADE, Dalila Oliveira; ROSAR, Maria de Fátima Felix (org.). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Atlântico, 2002.

BRASIL. Constituição Federal de 1988

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB – nº 9394/96

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.

HONORATO, Hercules Guimarães. O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão. III Congresso de Política e Administração da Educação. Espanha: Zaragoza, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/publicacao.html>

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Gotânia: alternativa, 2004.



II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

MENDONÇA, Erasto Fortes. *Estado patrimonial e gestão democrática no ensino público no Brasil*. Educação & sociedade, na XXII, nº75, Agosto/2001

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO Luiz Fernandes. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Unidade Acadêmica de Educação. *Plano de Curso da disciplina Estágio Supervisionado I*, em Gestão. Campina Grande, 2010.

VEIGA, I. P. A. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 7 ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.