

GESTÃO ESCOLAR: UM BREVE OLHAR INSTITUCIONAL COM BASE NA DEMOCRÁCIA PARTICIPATIVA

Gabriela Maria da Silva ¹
Ariedja de Carvalho Silva ²
Dacymere da Silva Gadelha ³

RESUMO

Este artigo está fundamentado numa pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo a respeito dos tipos de Gestão Escolar, com seu maior enfoque na Gestão Democrática Participativa, uma vez que ela se destaca por seus métodos inclusivos. O objetivo desta pesquisa foi desenvolver uma análise sobre as práticas observadas numa Escola da Rede Municipal de (...) com base nas características do modelo democrático apresentado nos referenciais teóricos e em consenso a legislação em vigor. Desse modo, estabelecendo uma conversa entre teorias e práticas. A fundamentação deste trabalho apresenta uma breve descrição das diferentes perspectivas de Gestão, direcionada para o movimento de democratização à participativa e a constituição dos seus pilares pensados e elaborados para o povo. Entende-se que a Gestão Escolar é fundamental nos estabelecimentos de ensino, por ser de sua responsabilidade o funcionamento da instituição escolar que deve ter como prioridade garantir o bom desempenho dos seus estudantes e da comunidade em seu entorno. Além disso, é dada ênfase a ideologia democrática por viabilizar tomada de decisões coletivas que buscam respeitar as experiências individuais dos envolvidos no contexto social que estão inseridos, direta ou indiretamente. Diante das observações realizadas na instituição foi percebida, de maneira geral, que a Gestão Democrática Participativa pode estar presente no modo como as atividades escolares são desenvolvidas, nas interações de seus sujeitos e dentre outras formas que implicam diretamente no desempenho dos estudantes.

Palavras-chave: Escola, Gestão Escolar, Gestão Democrática Participativa.

¹ Graduanda do Curso de licenciatura em pedagogia do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, 95738155gabriela@gmail.com;

² Professora Mestra do Núcleo de Pedagogia do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, ariedjasilva@hotmail.com;

³ Professora orientadora: Mestra do Núcleo de Pedagogia do Centro Universitário Brasileiro- UNIBRA, dacymere.gadelha@grupounibra.com.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como principal objetivo descrever as pesquisas e observações coletadas na área de Gestão Educacional. Tendo como objeto de estudo o acompanhamento das práticas da gestão de uma escola da Rede Municipal de Camaragibe - Pernambuco. Seu segmento contempla a Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental e EJA (Educação de Jovens e Adultos).

Na presente análise buscou-se identificar através de observações, as demandas e necessidades da gestão escolar, que abrange a administração de procedimentos, recursos, informações e políticas pedagógicas. Dentre suas responsabilidades, destaca-se a de garantir o funcionamento eficaz da instituição, fomentando o crescimento holístico dos alunos e potencializando os processos de aprendizagem.

A gestão está intimamente ligada aos processos que permeiam a escola como um todo e tem por objetivo supremo, a ampliação e a qualificação das condições de ensino ofertadas aos seus educandos (Souza, 2023, P.4).

Durante as observações realizadas das vivências escolares da instituição mencionada, foi tida a oportunidade de interagir com a gestora e sua equipe composta por 25 membros. Este grupo inclui uma diretora, uma coordenadora, 15 professores (incluindo um de Atendimento Educacional Especializado – AEE), um porteiro, duas merendeiras, dois auxiliares de serviços gerais e três auxiliares administrativos (Secretárias).

Além das observações diretas, conduzimos entrevistas com a gestora, a coordenação e parte da equipe, visando entender a dinâmica e a integração de todos os membros na gestão escolar. Este processo proporcionou uma visão abrangente das práticas e desafios enfrentados pela equipe, contribuindo para uma compreensão mais profunda do funcionamento da escola e das estratégias adotadas para promover um ambiente educacional eficaz e harmonioso através da gestão escolar.

A seguir veremos a metodologia que descreve as visitas à escola, abordando as atividades de coleta de dados, como observações e entrevistas. O Referencial Teórico

explora conceitos e práticas da gestão escolar e democrática participativa. Em Resultados e Discussão, são analisadas as práticas da escola, destacando a aplicação dos princípios da gestão participativa e os desafios encontrados. O texto conclui com as Considerações Finais, que sintetizam os principais achados, e a seção de Referências, que lista as fontes consultadas.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi adotada uma abordagem bibliográfica e o levantamento de dados de campo para uma análise abrangente das práticas da gestão educacional de uma escola localizada em Camaragibe. A metodologia adotada envolveu aspectos qualitativo, por estar estruturada numa investigação detalhada e fundamentada dos fenômenos observados. Foram realizadas cinco visitas à escola dentro do prazo de um mês, com o objetivo de observar e coletar dados sobre o processo de ensino na Educação de Jovens e Adultos (EJA), bem como entender a gestão e a afetividade na relação entre professores e alunos.

A primeira visita, realizada em 29/02/2024, teve como objetivo o reconhecimento do espaço escolar e a apresentação do projeto de pesquisa à coordenação pedagógica e aos professores envolvidos com a EJA. Nesse dia, foi feita uma breve apresentação sobre a temática da pesquisa e estabelecido um cronograma para a coleta de dados. Observou-se de maneira geral a rotina escolar, com foco no mapeamento das dinâmicas administrativas e pedagógicas. Foram identificados os principais responsáveis pela gestão e os métodos de comunicação utilizados entre eles e os docentes. Além disso, houve um levantamento inicial sobre as estratégias aplicadas no contexto da EJA, permitindo identificar o cenário das futuras entrevistas.

Na segunda visita, em 06/03/2024, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a coordenação pedagógica e dois professores da EJA. A conversa teve como foco entender os desafios enfrentados na gestão da EJA, as metodologias utilizadas, como eles percebem o papel da gestão democrática no contexto da EJA e de que maneira a afetividade influencia essas relações e motivação dos alunos adultos. Os professores compartilharam suas experiências e percepções sobre o perfil dos estudantes da EJA, e a coordenação destacou as políticas pedagógicas adotadas para melhorar o engajamento

dos alunos, ressaltando o papel crucial do trabalho em equipe e como os alunos deve ser o centro desta comunicação afetiva.

Durante a terceira visita, realizada em 13/03/2024, foi feito um trabalho de observação, ao participar das aulas ministradas por educadores da instituição em duas turmas da EJA. O objetivo era entender a dinâmica das interações entre alunos e professores, com foco na afetividade e nas metodologias ativas que promovem a participação dos estudantes. Notou-se que os professores utilizavam estratégias variadas, incluindo dinâmicas de grupo e debates, para estimular o engajamento dos alunos. Houve também uma breve interação com alguns estudantes, para entender suas motivações e desafios pessoais em retornar aos estudos. Deste modo foi possível observar como a gestão educacional interage em sala de aula, refletindo na forma que ocorre as práticas diárias de ensino.

A quarta visita, em 20/03/2024, foi direcionada aos alunos da EJA. Foram coletados depoimentos sobre suas experiências com a equipe docente e a os responsáveis pela gestão educacional, com foco em como as relações afetivas impactam sua participação nas atividades escolares e seu processo de aprendizagem. O objetivo foi capturar a percepção dos alunos sobre o ambiente educacional e suas expectativas em relação à gestão. Também foram analisados documentos oficiais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e relatórios internos, que forneceram uma visão mais detalhada sobre a gestão da EJA e os resultados obtidos com a metodologia adotada.

Na quinta e última visita, em 27/03/2024, foi realizada uma reunião final com a coordenação pedagógica para discutir os resultados preliminares da pesquisa. A equipe gestora forneceu feedback sobre as observações e as entrevistas realizadas, além de sugerir possíveis melhorias no relatório final. Nessa etapa, foram discutidos pontos importantes, como a necessidade de maior envolvimento da comunidade escolar na gestão democrática e a importância da formação continuada para os professores da EJA, visando a construção de um ambiente mais afetivo e inclusivo. Essa visita permitiu fechar o ciclo de coleta de dados com uma visão ampla sobre a gestão educacional da instituição e suas práticas democráticas, especialmente no contexto da EJA.

As entrevistas foram realizadas com diversos membros da comunidade escolar, incluindo gestores, coordenadores, professores e funcionários. Essas entrevistas visaram compreender as percepções e experiências dos participantes em relação à gestão escolar,

destacando aspectos como a importância da participação ativa da comunidade e os desafios enfrentados na implementação de práticas pedagógicas. Um exemplo significativo foi a entrevista com uma professora responsável pelo ensino fundamental, que ressaltou a relevância do papel do professor em estimular o desejo de aprendizagem nos jovens e adultos, um ponto que foi amplamente corroborado por outros relatos coletados durante a pesquisa.

Além das observações e entrevistas, foi realizada uma análise documental, abrangendo documentos oficiais da escola, como atas de reuniões, relatórios administrativos e registros financeiros. A análise desses documentos complementou as informações obtidas por meio das entrevistas e observações.

Sendo assim, a metodologia aplicada neste estudo permitiu uma compreensão profunda e detalhada das práticas de gestão escolar e das dinâmicas educacionais na escola em Camaragibe. A integração de abordagens qualitativas e quantitativas, aliada a um sólido embasamento teórico, forneceu uma análise abrangente e fundamentada, contribuindo para um entendimento mais amplo das práticas educacionais e de gestão em contextos escolares semelhantes.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão Escolar apresenta uma atribuição importante no funcionamento e desenvolvimento das instituições educacionais. Essa área abarca uma variedade de atividades e processos, que tem como prioridade garantir o bom desempenho da escola, dos alunos e dos funcionários. Deste modo, a Gestão Escolar trata-se de estratégias e processos utilizados para administrar a instituição, como afirma Lück:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24).

Antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) a escola tinha seu enfoque apenas administrativo, sendo assim, o papel que desempenhava era voltada para questões operacionais e burocráticas. Deste modo, as responsabilidades do diretor e de sua equipe eram relacionadas à manutenção de instalações, gestão do orçamento, supervisão de funcionários, compra de materiais, entre outras tarefas administrativas.

O aspecto pedagógico era deixado em segundo plano e a interação com os pais e comunidade era limitada, já que o enfoque principal estava na operação eficiente da escola. De acordo com Lück (2009), o bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou nível hierárquico superior.

No entanto, ao longo do tempo, houveram mudanças na concepção de Gestão Escolar, ampliando a visão das funções administrativas e pedagógicas. Atualmente ela tem como prioridade promover não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos discentes, a partir da cooperação de toda equipe escolar nesse processo em que toda a comunidade escolar, incluindo os que estão no entorno da instituição.

O movimento de democratização da Gestão Escolar ocorreu em 1996, e visou promover uma maior participação da comunidade. Sendo impulsionado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, que estabeleceu os fundamentos da gestão democrática no ensino público. Esse marco foi um avanço significativo na busca por uma educação mais participativa e voltada as práticas inclusivas.

Com a efetividade da democratização foi necessário criar um método para auxiliar a gestão eficaz das escolas. Foi então que surgiram as divisões dos seis pilares da Gestão Escolar: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Comunicação, Gestão de Tempo e Eficiências dos Processos.

A Gestão Pedagógica é um componente importante da administração escolar, pois a mesma é direcionada para a promoção de práticas educacionais eficazes que visam o desenvolvimento dos discentes. É por meio dela que se definem os parâmetros de ensino aprendizagem que a escola irá seguir. Ela envolve uma variedade de aspectos, desde a definição de currículo até a implementação de metodologias de ensino mais inovadoras.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais

convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009, P. 95)

Gestão Administrativa é uma parte específica da Gestão Escolar que estabelece o cuidado e manutenção da estrutura da escola. Envolve a organização do espaço escolar, por meio de estratégias que auxiliem na fluidez e otimização da Gestão Pedagógica. Seguindo essa perspectiva, a sua função é pensar, planejar, estabelecer princípios institucionais, analisar e solucionar decisões relacionadas ao setor financeiro e pedagógico da escola. Se baseando na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (BRASIL, 1996):

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
VI articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

A Gestão Financeira tem como objetivo administrar os recursos financeiros de forma eficiente e transparente. Enquanto o setor administrativo identifica as necessidades estruturais da escola, este setor se responsabiliza para que esse recurso seja realizado através das finanças. Vale ressaltar que, em redes públicas, este setor geralmente fica por responsabilidades da Secretaria de Educação ou por encargo dos próprios gestores. Segundo Lück (2009), a gestão financeira da escola foi fortalecida pela busca pela democratização da educação e da gestão escolar, juntamente com os movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, permitindo à escola

resolver muitos de seus próprios problemas de consumo, manutenção e reparos, através do repasse de recursos a ela feito.

A Gestão de Pessoas dentro da instituição é um setor importante para promover um ambiente de trabalho saudável e funcional. Essa área facilita a troca de opiniões utilizando como ferramenta o diálogo, tendo como principal foco o trabalho em equipe.

As demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar. Nesta unidade, algumas questões serão enfocadas especialmente, sendo outras referidas em outras dimensões, como por exemplo, sobre cultura organizacional da escola e cotidiano escolar. (LÜCK, 2009, P. 82)

A Gestão de Comunicação tem seu papel fundamental dentro da escola, pois também se faz necessária para um ambiente educacional eficaz e inclusivo. Esse setor envolve a comunicação entre professores, alunos, funcionários, pais e comunidade nos entornos da instituição. Vale ressaltar, que não é apenas comunicar algo, mas que essas informações sejam passadas de maneira transparente e aberta, para que assim promova a participação ativa dos pais na educação dos filhos. Na visão de Lück (2009) a comunicação é uma parte integrante importante na formação de uma equipe educacional para que haja uma boa fluência de diálogo, destacando também o relacionamento interpessoal.

A Gestão de Tempo e Eficiências dos Processos garante o funcionamento ameno das atividades educacionais e administrativas. O que envolve priorizar tarefas, delegar quando apropriado e minimizar distrações para que o tempo seja utilizado de maneira eficiente. O tempo é um agente crucial que se otimizado e bem-organizado será bem aproveitado, desta forma é preciso estabelecer prioridades para que a produtividade seja crescente. Como Lück (2009) afirma, é necessária uma delimitação de objetivos claros, observáveis e realizáveis para que sejam obtidos resultados.

Uma das características da Gestão Democrática Participativa é a inclusão da comunidade na tomada de decisões em relação à instituição de ensino. Tal abordagem se difere da visão anterior de gestão, pois dá importância para a valorização das diferentes vozes da comunidade, seja eles de pais, alunos, funcionários, educadores ou moradores

dos entornos escolares. Desta maneira desempenha um papel crucial na construção de sociedades mais justas e equitativas.

Ao permitir que todos tenham vozes ativas, independente de condições de poder ou financeira, a Gestão Democrática cria um ambiente propício para a inclusão. Essa abordagem serve para amenizar as desigualdades existentes e permitir a construção de condições mais justas para o desenvolvimento da comunidade.

A integração da escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional. (...) Essa integração pode se realizar de modo informal e esporádico. Porém, deve ser realizada de forma sistemática e organizada, a fim de promover resultados mais substanciais. Essa organização e sistematização são promovidas sob a forma de parcerias na educação, que se constituem em esforços colaborativos entre as escolas e a comunidade, incluindo as empresas. (LÜCK, 2009, P. 78).

Diante de tais levantamentos, a Gestão Democrática fortalece o senso de responsabilidade civil entre os membros da comunidade, ao envolver os mesmos de maneira ativa na tomada de decisões, que afetam suas vidas e de seus entornos, auxiliando no fortalecimento da cultura da colaboração e cooperação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada na escola municipal situada no Bairro Céu Azul, em Camaragibe, destacou a efetiva aplicação dos princípios da Gestão Democrática Participativa, mesmo diante de desafios significativos. A escola demonstrou um compromisso notável com a visão de uma gestão educacional inclusiva e participativa, apesar das limitações financeiras e da infraestrutura.

A gestão pedagógica da escola foi amplamente elogiada por suas práticas alinhadas aos princípios da gestão democrática. A presença de um professor de Atendimento Educacional Especializado (AEE) exemplifica o compromisso da escola com a inclusão e a valorização da diversidade. Esse profissional desempenhou um papel essencial na garantia de oportunidades iguais de aprendizagem para todos os alunos, refletindo a dedicação da escola em atender às necessidades educacionais especiais e promover um ambiente de aprendizagem equitativo.

A gestão administrativa também se destacou pelo seu trabalho diligente na manutenção das instalações e na administração dos recursos. Embora a escola enfrentasse restrições orçamentárias impostas pela Secretaria de Educação, a equipe administrativa conseguiu gerir eficientemente os recursos disponíveis, evidenciando uma habilidade notável em maximizar o uso dos recursos limitados. Essa capacidade de gestão financeira foi fundamental para a manutenção de um ambiente educacional funcional e estimulante, apesar das limitações estruturais.

Em relação à gestão de pessoas e comunicação, a escola demonstrou um ambiente colaborativo e valorizador, com um forte foco no diálogo e na cooperação entre a equipe escolar. A liderança da diretora e da coordenadora foi fundamental para criar um ambiente de trabalho positivo, promovendo a participação ativa dos professores e funcionários. A comunicação interna, embora eficiente, apresentou oportunidades para aprimoramento, especialmente no que diz respeito ao envolvimento mais profundo da comunidade escolar.

Apesar dos avanços notáveis na gestão escolar, uma crítica construtiva refere-se ao vínculo com a comunidade fora da instituição. Observou-se que o envolvimento dos pais e da comunidade nas questões escolares ainda estava em desenvolvimento. Muitos pais e membros da comunidade mostraram-se relutantes em se envolver mais ativamente nas atividades e decisões escolares. Esse desafio de engajamento externo pode limitar a potencialização dos benefícios da gestão democrática, uma vez que a colaboração e o apoio da comunidade são essenciais para fortalecer o ambiente escolar e promover a participação ativa no processo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou a importância da Gestão Democrática Participativa na promoção de um ambiente educacional inclusivo e colaborativo. Embora a escola observada tenha demonstrado um compromisso significativo com os princípios de gestão democrática e tenha implementado práticas efetivas, ainda enfrenta desafios no que diz respeito a comunicação com a comunidade e dos pais. A integração mais profunda da comunidade escolar nas decisões e atividades é crucial para o fortalecimento da gestão participativa e para maximizar os benefícios da abordagem democrática.

A experiência prática na escola destacou que, para alcançar uma gestão realmente democrática e participativa, é essencial estabelecer canais de comunicação mais eficazes e promover uma colaboração mais estreita com os pais e a comunidade. O aprimoramento dessas interações pode não apenas reforçar a participação ativa de todos os envolvidos, mas também contribuir para uma experiência educacional mais enriquecedora e impactante. Assim, a contínua busca por estratégias que aproximem a escola da comunidade é fundamental para o sucesso da gestão democrática e para o desenvolvimento pleno dos alunos e da instituição como um todo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar: Estratégias e Processos**. 2. Ed. São Paulo: Editora Moderna, 2009.

SOUZA, Suzy Vieira Março de. **Gestão Escolar: Concepções e Práticas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2023. 132 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=GWjFEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 30 mar. 2024.