

EM BUSCA DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Leila Paixão Moreira Carvalho¹; Israel Rocha Brandão²

(¹ Graduanda da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA/ ² Professor Pós Doutor da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA/ leilafortaleza@hotmail.com ; israel.rocha.brandao@gmail.com)

Resumo do artigo: O objetivo deste trabalho é compreender o papel do gestor na escola, identificando o modo como interfere no processo de ensino-aprendizagem e na construção coletiva da gestão democrático-participativa dentro e fora da sua unidade escolar. Assim sendo, foram aplicados questionários com três gestoras escolares de diferentes municípios da Região Norte do Estado do Ceará. Ao analisar os dados obtidos, foi possível compreender o perfil dos gestores, como também certos aspectos relacionados à formação, jornada de trabalho, área de atuação e tempo de experiência, o que possibilitou aos pesquisadores desenvolver uma visão concreta de quais as competências e habilidades que os gestores escolares devem ter a fim de desempenhar plenamente suas funções. Do ponto de vista teórico embasou-se nas contribuições de vários autores, entre os quais: Almeida (1996), Brandão (1982), Freire (1982) e Luck (2009), que acumulam notório conhecimento a respeito da temática.

Palavras-chave: Gestão democrática, gestão participativa, gestor escolar, administração escolar.

INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar é imprescindível para um bom funcionamento da escola ela é responsável por administrar e gerir os processos educacionais, garantindo, assim, a integridade do processo de ensino-aprendizagem. Uma gestão de qualidade educacional está atrelada à excelência e à eficácia e foi a partir disso que buscou-se compreender o papel do gestor na instituição de ensino, de que modo este interfere no processo de ensino e de aprendizagem e na construção coletiva da gestão democrático-participativa dentro e fora da unidade escolar.

As competências dos fundamentos da educação e da gestão escolar para o gestor implicam em garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (LUCK, 2009). Depreende-se daí que o papel do gestor é o de organizar e conduzir a escola para um bom funcionamento, garantindo um excelente processo de formação para os indivíduos viverem em sociedade.

Para tanto, é essencial que a gestão escolar seja descentralizada de modo a ocorrer um processo democrático-participativo interno, incluindo, assim, a participação de todos, trabalhando coletivamente para que seja feito um trabalho eficaz e com eficiência garantindo uma educação de qualidade.

METODOLOGIA

A investigação realizada é de natureza exploratória e com abordagem qualitativa. Utilizou-se a entrevista estruturada como instrumento de coleta de dados, tendo como cenário as escolas Deputado Francisco Monte, Maria Raulino Alcântara de Carvalho e E.I.E.F Prefeito Raphael Cláudio de Araújo.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de abril de 2017 e considerou a participação de 03 (três) gestoras, sendo uma de cada escola assinalada, que se dispuseram livremente a contribuir com esta investigação, mediante o preenchimento do questionário estruturado.

A Escola Deputado Francisco Monte situa-se no distrito de Taperuaba, pertencente ao município de Sobral, tendo sido fundada em 1965 em um terreno doado pelo Sr. Francisco Alves Pereira. O primeiro diretor foi Sr. João de Deus do Nascimento. Em seus cinquenta e dois anos de existência, vem desempenhando um importante papel social, enquanto instituição que busca assegurar um ensino de qualidade, ofertando um trabalho sério, comprometido e eficiente na educação de crianças, adolescentes, jovens e adultos. A proposta da escola é baseada nas teorias: Sócio Histórico Cultural tendo como referência os autores: Jean Piaget, Vigotski, Bakhtin, Schettini, Paulo Freire, Emília Ferreiro e Henri Wallon.

A Escola Maria Raulino Alcântara de Carvalho, situada no Bairro São José, no município de Alcântaras, foi construída no ano de 1997 e começou as suas atividades pedagógicas no ano de 1998, mais precisamente no segundo trimestre, quando foi inaugurada com o nome de Creche Maria Raulino Alcântara de Carvalho, em homenagem à memória da mãe do prefeito àquela época.

A Escola Prefeito Raphael Cláudio de Araújo, que está localizada no Município de Mucambo, é uma instituição pública, que atende crianças do ensino infantil, fundamental e EJA. Foi inaugurada no ano de 2002 e recebeu esse nome para homenagear a memória de um ex-prefeito da cidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Passamos, nesta seção, à discussão dos resultados da coleta de dados realizada, mediante a aplicação do questionário estruturado com os sujeitos desta investigação.

As gestoras que participaram desta pesquisa situam-se na faixa etária entre 30 e 45 anos, o que demonstra que jovens mulheres estão se inserido no mercado de trabalho e conquistando cargos de confiança e de grande responsabilidade. Neste sentido, é preciso concordar com Moller (2010, p.683), ao afirmar que “a nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política”.

Teixeira (2001) também chama a atenção para o fato de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.

TABELA I: FORMAÇÃO DAS GESTORAS

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
Graduação	01
Pós-graduada	02
TOTAL	03

... **Fonte:** Dados trabalhados pelos autores.

A tabela acima permite identificar o grau de escolaridade das gestoras, sendo uma delas graduada e as outras duas já com pós-graduação concluída. É interessante observar que antigamente os cursos de Pedagogia ofereciam formação para a gestão. Mas com as mudanças recorrentes no cenário da educação, as licenciaturas agora só têm a função de preparar para a docência. Assim, é que “as Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia, a partir de 2006, apesar de estabelecerem objetivos amplos para a formação do pedagogo, acabam por transferir para a pós-graduação a tarefa de formar profissionais para as funções de administração, de forma geral, da educação básica” (AGUIAR, 2006, p. 826).

Com base nessa informação conclui-se que não basta mais o gestor ter apenas a graduação, é necessário que este tenha uma especialização, de preferência em gestão, uma vez que este tipo de competência é cada vez mais necessário, a fim de se preparar para enfrentar as disparidades que acontecem neste meio, de modo a estar informado e atualizado sobre os processos políticos e democráticos que acontecem nas escolas.

TABELA II: TEMPO DE MAGISTÉRIO

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
15 a 20 anos	01
21 a 26 anos	02
27 a 32 anos	-
TOTAL	03

Fonte: Dados trabalhados pelos autores.

Com relação ao tempo de magistério constatou-se que todas têm entre 15 e 26 anos de profissão, o que denota que estas mulheres já estão há bastante tempo atuando no magistério. Entretanto, é importante que se diga que nem sempre foi assim: antigamente às mulheres não podiam trabalhar e, depois de muitas lutas, o magistério passou a ser uma das pouquíssimas atividades profissionais permitidas às mulheres, pois preponderava aquela visão de que as estas deveriam cuidar da casa, do marido e dos filhos.

Entre as gestoras pesquisadas, duas trabalham no período da manhã e da tarde e uma delas chega a desenvolver suas atividades na escola durante os três turnos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) afirma o que se segue sobre a jornada de trabalho:

Art. 14 - A Educação básica, nos níveis Fundamental e Médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: I - a carga horária mínima anual será de 800 horas, distribuídas por um mínimo de 200 dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver. (BRASIL, 2010)

Tendo em vista que a escola é um espaço público e de direito de todos, o núcleo gestor necessita cumprir a sua carga horaria como manda a lei, sendo que é preciso também incluir alguns sábados letivos, além da disponibilidade de atender à comunidade e todos da escola em geral, só podendo se ausentar por motivos extremos ou de assuntos relacionados à escola. Neste caso, é imperativo que se coloque um responsável que possa substituir os gestores, de modo a resolver os assuntos ocorridos em sua ausência.

Segundo Luck (2009) na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos. Já o núcleo gestor constitui-se na equipe pedagógica responsável pelo bom funcionamento da escola, pela liderança e organização da mesma, auxiliando no modo de fazer e ser do ambiente escolar.

A atuação da gestão tem que promover um processo participativo e descentralizado que busque conhecer o que acontece dentro da escola através do trabalho em equipe, administrando e supervisionando os processos educacionais, garantindo a boa funcionalidade do processo de ensino-aprendizagem.

Por tudo isso é que a descentralização se faz necessária, pois permite que aconteça a interação do núcleo gestor com toda a comunidade escolar facilitando assim o seu trabalho de supervisionar o que ocorre dentro da instituição. É importante não deixar que tudo fique centrado nas mãos do diretor: distribuir as tarefas e estar pronto para aprender é importante para construir uma gestão democrático-participativo, facilitando a troca de aprendizagens e experiências.

TABELA III: PERCEPÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS SOBRE O PROCESSO, PROGRAMAS E PROJETOS DA ESCOLA

CATEGORIA	FREQÜÊNCIA
Desenvolver a aprendizagem, alcançar metas e consolidá-la.	02
É uma forma de envolver a comunidade escolar	01
TOTAL	03

Fonte: Dados trabalhados pelos autores.

Observou-se também que a percepção dos gestores sobre o processo, programas e projetos da escola é de que é importante para desenvolver a aprendizagem, alcançar metas e consolidá-las, além de envolver a comunidade escolar. Os programas e projetos enriquecem e fazem com que a instituição escolar cresça na educação progredindo para bons resultados.

Portanto os processos, programas e projetos da escola são de total relevância para o funcionamento da mesma. Os programas devem ser colocados nos planos e projetos dela para que haja um bom progresso, são importantes também para manter a eficácia e eficiência da escola.

Percebeu-se também que os desafios e soluções enfrentados na área da gestão no cotidiano da escola apontam para superar: a falta de formação dos professores, o que só é possível inovando-se na formação dos docentes para que estejam sempre atualizados; a falta de material para trabalhar na escola; e, por último, os conflitos familiares como uma das maiores dificuldades enfrentadas, ainda que, para solucioná-lo, foi aumentada a carga horária de estudos para os alunos e a disponibilização de formação humana para a resolução desses conflitos.

Tais desafios são enfrentados por toda a escola e, principalmente, pelo núcleo gestor a quem cabe supervisionar o que se passa dentro dos muros escolares. Assim sendo, de acordo com Dourado (2012, p. 53):

Os profissionais da educação têm sido apontados como os responsáveis pela ineficiência escolar. Por outro lado, a situação objetiva de trabalho desses profissionais, professores e funcionários tem sido de precarização das suas condições de trabalho e fragmentação das suas atividades. Contraditoriamente, cada vez mais é requerida desses profissionais uma ação multifuncional frente ao cenário mais complexo das relações sociais, trabalhistas e culturais.

Para este autor as dificuldades colocadas acima são vistas como um problema de precariedade provindas do sistema que não trazem o apoio necessário para ajudarem nos conflitos vividos na escola. Entretanto existe a falta de colaboração da família para auxiliar os professores e o gestor na resolução desses problemas. É preciso que as comunidades estejam ligadas a escola para atuarem juntos para resolverem e darem continuidade a aprendizagem.

Para solucionar os desafios encontrados na gestão, através da interação com o corpo docente e discente, os sujeitos informaram que somente em um ambiente de união é possível resolver os problemas, bem como desenvolver suficientemente o processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, utilizam-se do diálogo, da compreensão e da interação entre os participantes.

De fato, a boa interação facilita a administração e permite a resolução de problemas, também é relevante a ação coletiva e a efetivação de novas dinâmicas, pois assim se favorece a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e isso é importante para a democratização do ensino e da gestão na escola.

Atualmente com os novos paradigmas para a gestão não existe mais um poder centralizado, isto é, somente nas mãos do gestor, há uma participação dos pais, docentes e de toda a comunidade escolar para juntos desenvolverem uma educação de qualidade.

Entre as atitudes primordiais para a prática de uma gestão democrático-participativa, os atores sociais responderam que é necessário elaborar o Projeto Político Pedagógico com a participação de todos, criando estratégias para guiar os trabalhos escolares durante todo período letivo. Além disso, uma das gestoras também afirmou que é necessário respeitar as diferenças e, assim, construir um melhor convívio social.

Para Dourado (2012) A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, envolvendo professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade é um aprendizado para da gestão democrática e participativa. Segundo o autor, uma escola democrática é aquela que todos participam em prol de uma educação de qualidade, trabalhando juntos pelo mesmo objetivo. A realização de uma gestão democrática é um princípio definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e na Constituição Federal, a educação é um processo social coletivo e precisa da colaboração e socialização de todos que estão nesse processo.

Portanto, a participação aproxima os membros que trabalham na escola, facilita o trabalho e promove bons resultados e soluções para os problemas do processo educativo. A

gestão precisa ser descentralizada para que haja eficácia e eficiência na escola.

De acordo com os sujeitos o gestor pode auxiliar muito no processo de ensino-aprendizagem das crianças, ao aproximar as famílias do espaço escolar, através de reuniões periódicas, visitas domiciliares e palestras, sempre com o objetivo de deixar clara a importância da família no processo de ensino-aprendizagem. Com esta mesma visão é que Oliveira destaca o que se segue:

[...] o papel da família ainda é de suma importância, e se faz necessária a sua participação ativa no envolvimento dos seus integrantes junto à instituição escolar, que almeja por essa parceria, para se juntas possam atuar na formação de seus filhos/alunos, desenvolvendo conceitos para sua formação e ingresso na sociedade, mas com princípios diferenciados, pois a família educa e a escola ensina. (OLIVEIRA, 2016. p. 62)

Quanto aos modelos de gestão utilizados nas escolas, duas gestoras consideram seus modos de trabalhar como sendo participativos e uma delas afirmou que desenvolve a gestão democrática.

Com efeito,

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se apresenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. (LUCK, 2009, p. 70)

Esse modelo de gestão é o mais completo, pois necessita da participação não só da escola, mas também da comunidade, onde todos participam de forma ativa buscando sempre a melhoria da educação.

De acordo com as gestoras o processo de evolução da educação nos seus municípios é bastante razoável: “Há muito o que se fazer, pois sempre é preciso melhorar e observar o que a comunidade pensa sobre a gestão.” E como segunda justificativa tem-se a seguinte fala: “A mudança de secretaria da educação, pois este incentiva a fazer uma gestão bem planejada”.

Segundo LUCK (2009, p. 69) “Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”. A autora destaca a participação democrática como fundamental fonte de melhoria educacional, onde todos podem e devem participar não só avaliando, como também agindo, pois a comunidade não pode simplesmente esperar por uma ação política, mesmo que esta seja de extrema importância.

De acordo com as entrevistadas, obtivemos pontos de vista distintos quanto à formação necessária para ser um gestor: para uma

delas, o mais importante é possuir a especialização em gestão escolar; para outra mais vale ter experiência em sala de aula e em Pedagogia.

A respeito desta questão, Wittmann (2000) apresenta uma perspectiva bastante interessante:

[...] o gestor da escola defronta-se com novas demandas, oriundas da evolução da sociedade e da base material das relações sociais. Nesse contexto, a educação e sua administração, como origem e destino da relação entre teoria e prática, engendram novas bases teóricas e (re) constroem práticas. Esta renovação teórico-prática da administração educacional enseja demandas para o gestor, tanto para sua atuação quanto para sua formação. (WITTMANN, 2000, p. 88).

O gestor educacional deve estar sempre se especializando, pois a educação evolui e este precisa acompanhá-la para manter-se informado, já que tem a função de envolver a escola e comunidade na educação. Precisa ainda se reconstruir constantemente buscando sempre novas especializações.

Em relação às maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor nas práticas de gestão escolar, duas delas acreditam que nada é pior do que ter alunos desmotivados em sala de aula. Para uma outra também não se pode descuidar de professores descomprometidos com o processo de ensino-aprendizagem.

A respeito disso, é importante considerar que:

[...] todos os membros da comunidade escolar (alunos, professores, pais servidores) partilhem a responsabilidade pela gestão da escola, tanto no que se refere aos méritos quanto ao que se refere às dificuldades encontradas no dia a dia. Quando os estudantes, professores, alunos e membros da comunidade escolar têm a chance de compartilhar, decidir e colaborar mais ativamente da gestão da escola, estes se mostram mais colaborativos e com um sentimento de pertença mais aflorado. (SILVA, 2014, p. 15)

O gestor encontra várias barreiras durante sua caminhada e precisa tecer técnicas para derrubá-las, ele não está sozinho na escola, além do núcleo gestor existem os alunos e a comunidade então, como sugere o autor, ele pode envolvê-los, mostrando-os que são importantes e que também são responsáveis pelo movimento educacional.

Os gestores foram unânimes em considerar que, para acontecer verdadeiramente uma gestão democrática participativa nas escolas, pode ser feito um fortalecimento na parceria escola-família-comunidade. Neste sentido, Luck (2009) confirma como papel importante do gestor liderar a ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar. Para a autora, a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e na elaboração do currículo, demonstram que todos os participantes da comunidade escolar devem não só tomar conhecimento destes documentos, mas também participar de sua elaboração.

CONCLUSÕES

Após a realização do presente estudo, pudemos compreender com mais profundidade a função do gestor escolar, entendendo a importância e a dinâmica de suas funções, uma vez que os gestores podem estimular o acesso à construção do conhecimento em suas práticas educacionais.

Com base nesta pesquisa, percebemos que os gestores entrevistados apontaram como elementos de dificuldades a falta de participação e comprometimento por parte do corpo docente e também da comunidade, os quais poderiam participar de maneira ativa na elaboração do PPP e curricular, além do acompanhamento diário nos estudos dos filhos, por outro lado o gestor também tem a função de desenvolver atividades e projetos juntamente com a escola a propósito de envolver a comunidade, fazendo com que se torne habitual a participação de todos.

Compreendemos que as gestoras utilizam a gestão democrático-participativa, que é um dos modelos mais adequados para a aproximação com a sociedade e a comunidade escolar, buscando envolver a todos no processo de ensino-aprendizagem.

Em termos práticos o gestor tem grandes responsabilidades, a ponto de estar presente em todas as decisões que serão tomadas na escola, participar de aulas, planejamentos, acompanhar o rendimento dos alunos, sendo este um trabalho ativo e preciso.

Mediante aos dados que colhemos com a pesquisa, concluímos que para ser um bom gestor este deve procurar formação e especialização constante dentro da área que atua e firmar-se numa gestão democrática-participativa, construindo uma escola compromissada com a sociedade e mantendo, assim, a eficiência e a eficácia da educação. Também é preciso criar uma visão de coletividade na escola.

REFERÊNCIAS:

AGUIAR, M. A. da S. et al. **Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia no Brasil: Disputas de Projetos no Campo da Formação do Profissional da Educação.** Educ. Soc. 2006, vol.27, n.96, p. 819-842.

ALMEIDA, J. S. de. **Mulheres na escola: Algumas reflexões sobre o Magistério feminino.** Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 96, p. 71-78, fev., 1996.

BRASIL. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, 5. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010. 60p

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em Educação Escolar**. 4. ed. rev. atual – Cuiabá: Rede e-Tec Brasil/ UFMT, 2012

FREIRE, Paulo. **Educação: O Sonho Possível**. In: BRANDÃO, Carlos R. (Org.). **O Educador: Vida e Morte**. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**. Curitiba: editora Positivo, 2009

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit: **O Impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional**. Aná. Psicológica, Lisboa, v. 28, n. 4, p. 683-697, out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo>. Acesso em 5 jun. 2017.

Teixeira, S. (2001). A gestão das organizações. Amadora: McGraw-Hill.

OLIVEIRA, Andrea do Carmo Bruel de; SIQUEIRA, Léia Alves de. **A Participação da Família no Espaço Escolar**. 2016: Disponível em: <http://scholar.google.com.br> Acesso em 28 de maio de 2017.

SILVA, Fabrícia Estevão da. **O Gestor Escolar e a Organização do Trabalho Pedagógico: Desafios para Refazer a Gestão Pedagógica**. Brasília, 2014: Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/9105> ou <http://scholar.google.com.br>. Acesso em 10 de junho de 2017.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: Novas Demandas para o Gestor**. Brasília, 2000: Disponível em: <http://scholar.google.com.br>. Acesso em 10 de junho de 2017.