

GESTÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE ACERCA DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DE PARNAÍBA-PI

Wallison Brandão Vieira ¹

Eduarda Ingrid de Andrade Oliviera ²

Luzia Silva Alves ³

Veronica Maria Lima Abreu ⁴

Osmar Rufino Braga ⁵

RESUMO

O artigo objetivou analisar o modelo de atuação de uma escola da rede municipal da zona urbana da cidade de Parnaíba-PI, analisando a concepção e as práticas de gestão sob o ponto de vista da gestora, bem como os aspectos relevantes acerca das suas características e formas de ação no cotidiano escolar. Fruto de uma pesquisa qualitativa em andamento, usando a metodologia do estudo de caso, o trabalho focaliza os processos e as práticas de gestão, incluindo a infraestrutura, o Projeto Político Pedagógico (PPP), a participação do corpo docente, estudantes e da comunidade em todos os âmbitos que dizem respeito ao espaço escolar. A investigação tem relevância na medida em que muitos sujeitos informam e apresentam suas escolas como modelos democráticos, o que nem sempre constatamos quando observamos atentamente as concepções, as práticas e o funcionamento das instâncias de decisão. O presente trabalho está respaldado nas contribuições de Heloisa Luck, Vitor Paro e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB). Verificamos que o ato de gerir não se restringe simplesmente a implementação das atribuições de um cargo, mas implica uma multiplicidade de ações e tarefas que remetam a um ensino eficiente e com qualidade para todos, fundado numa concepção democrática e participativa e no funcionamento ativo de instâncias que, de forma consciente, cumpram seu papel técnico, social e político na gestão da educação no âmbito escolar.

Palavras-chave: Modelo de gestão; gestão democrática; gestão participativa.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto de uma pesquisa referente ao modelo de gestão de uma instituição de ensino público da zona urbana da cidade de Parnaíba, no estado do Piauí, realizada por um grupo de estudantes do Curso de Pedagogia, da Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro Reis Velloso (UFOI/CMTV). Cabe mencionar que a investigação tem como questão central a seguinte indagação: o que caracteriza e como é o funcionamento do modelo de gestão da Escola “Flor de Lis”, considerando elementos como concepção, identidade, metodologia e formas de atuação?

¹ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí/CMRV, wallisonbran18@gmail.com;

² Graduanda pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí/CMRV, eduardaingred1@gmail.com;

³ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí/CMRV, luziaaraujo1989@gmail.com;

⁴ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí/CMRV, ve-lima@hotmail.com;

⁵ Professor orientador: Doutor, Universidade Federal do Piauí/CMRV, osmarbraga@ufpi.edu.br.

As mudanças que ocorrem na economia, na política, na cultura e até mesmo nas ciências e tecnologias influenciam direta e indiretamente na organização da educação e da sociedade, uma vez que ambas estão interligadas e sofrem os impactos das transformações. Assim, com a gestão educacional sendo influenciada por esses setores, a função da escola atual está fundamentada em premissas que visam mudanças, ou seja, compreender a escola como meio de transformação social significa também ter um olhar voltado ao fato de que cabe a escola formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres.

Dentre as principais motivações para a realização desse trabalho está o fato de que muitos gestores e gestoras de escola afirmam que suas gestões são democráticas e participativas, alegam que consultam pais e estudantes ou escutam e atendem suas demandas, entre outros aspectos apresentados como características da gestão que se diz democrática. Ainda que esses aspectos sejam importantes, é necessário verificar e analisar o modelo de gestão considerando vários aspectos e dimensões: concepções, formas de condução, princípios e fundamentos político-filosóficos. Outra motivação importante é que um trabalho como este, realizado no âmbito de nossa formação acadêmica, aproxima-nos da realidade e das situações vividas no cotidiano do trabalho da gestão escolar, permitindo compreender na prática o que é mesmo a gestão escolar, seus fundamentos, problemas e desafios; observar como este profissional cumpre seu papel, que influência exerce no espaço escolar, na produção e consolidação de uma escola de qualidade e democrática; como se relaciona e entende o papel da comunidade no processo de gestão. Isso porque, concordando com Heloísa Luck (2000), a gestão escolar constitui uma dimensão muito importante da educação, uma vez, que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger e atuar, pela visão estratégica e de conjunto.

Visto que a elaboração da proposta pedagógica da escola – o Projeto Político Pedagógico (PPP), é muito importante para a efetivação da gestão democrática, através da orientação e coordenação do (a) diretor (a). O PPP deve considerar que o princípio da cooperação e outros princípios, como o da participação, estão garantidos e foram sistematizados na Constituição de 1988, depois também reafirmados na LDB de 1996.

Neste sentido, para subsidiar este trabalho, foram buscamos as contribuições de teóricos que discutem sobre gestão escolar, como Heloísa Luck (2000, 2009), Vitor Paro (2002) e o documento que rege a Educação Brasileira LDB (1996), como sinalizamos anteriormente. Salientamos ainda que a escola atual tem a função básica de garantir a aprendizagem de

conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo, como um papel fundamental da gestão escolar. Nesse sentido, a autora Heloisa Luck (2009, p. 12) contribui afirmando que

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (2009,p.12)

Portanto, é preciso que o gestor, bem como os professores e pais, possam agir, sair da zona de conforto, sair da espera de um milagre e enfrentar os desafios na busca de uma educação de qualidade, pois a escola atual deve estar comprometida em preparar os estudantes para uma aprendizagem permanente, que tenha continuidade, mesmo após o término de sua vida escolar. Assim, a escola deve ir além da simples transmissão do conhecimento sistematizado e preparar esses sujeitos para participarem da vida econômica, social e política do país.

1. METODOLOGIA

Para estudar e compreender o modelo de gestão da Escola “Flor de Lis” adotamos a abordagem qualitativa, e quanto aos procedimentos, o Estudo de Caso. Para Godoy (1995, p.62-63), a abordagem qualitativa possui características, tais como: o estudo empírico é realizado no seu ambiente natural, pois os fatos sociais têm que ser observados e analisados através da inserção no contexto ao qual pertencem, através de contato direto. Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Optamos pelo estudo de caso porque tomamos uma unidade social, que é a escola, e também porque buscou-se “conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002, p. 33).

Para produzir os dados utilizamos os seguintes procedimentos: realização de um levantamento geral sobre a história do estabelecimento, do contexto da escola, infraestrutura e

funcionamento; aplicação de um questionário com perguntas semiestruturadas, focalizando-se aspectos como concepção de gestão, organização, identidade, práticas administrativas, perfil do corpo docente e discente, utilização dos recursos e do espaço físico.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para o autor essa forma de entrevista possibilita um leque de respostas mais abertas e espontâneas, pois a entrevista não é fechada, logo não condiciona as respostas dos entrevistados de forma padronizada levando em consideração cada palavra colocada pelo sujeito da pesquisa. A entrevista foi realizada junto à gestora da escola, tendo sido proporcionado dois momentos para a operacionalização da mesma.

Os dados coletados, tanto das entrevistas como das observações do espaço escolar e do PPP, foram organizados e classificados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2011), conceituada pela autora como um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Constitui-se de uma metodologia que descreve e interpreta todos os documentos coletados, o que leva à formulação de um conjunto de descrições de forma sistêmica, proporcionando uma interpretação e compreensão num nível mais elevado que uma simples leitura. Segundo a referida autora, a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: *pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.*

2. FLOR DE LIS: DESVELANDO O MODELO DE GESTÃO

Na busca de um maior entendimento e reflexão a fim de desvelar e analisar o modelo de gestão da escola parnaibana, objeto da pesquisa, foram analisados os dados, objetivando o conhecimento e apreensão das informações pertinentes e referentes às características dessa gestão, considerando percepções, objeções e concepções da gestora quanto ao modelo que ela desenvolve em suas atividades e em seu cotidiano de trabalho.

Nesta parte do trabalho, procuramos, à luz dos autores tomados como referência, analisar alguns dados recortados na pesquisa, organizados em alguns eixos priorizados neste artigo, quais sejam: concepção do modelo de gestão; a definição conceptual de uma boa gestão; cotidiano, atividades e rotina.

2.1 Concepção do modelo de gestão

Um questão abordada na pesquisa, refere-se à concepção de gestão da profissional responsável pela administração da escola. Ela afirma:

Eu vou mais pela questão do senso comum, de exemplos de pessoas com quem eu já trabalhei. [...]eu vou mais assim por exemplos, de trabalho, de vivência, né, que eu fui adquirindo lá da convivência com esse tipo de pessoa; assim, então, eu procuro tá moldando o meu gerenciamento e minha gestão dentro de modelos aos quais presenciei (**GESTORA**).

Em primeira observação, vemos que a gestora define a sua forma de gestão baseada no senso comum, denominado por Cotrim (2002) como o vasto conjunto de concepções geralmente aceitas como verdadeiras em determinado meio social. Vemos que se trata de uma visão que se baseia no exemplo, na convivência e na vivência com outras pessoas, que parecem ter sido importantes para a gestora; é um modelo fundado no senso comum, na experiência com os outros e com o que decorre da relação com a própria prática de gestão. Trata-se de um modelo descendente dos anteriores, ou seja, que possui uma anterioridade, fundado no conhecimento popularizado, apresentando uma forma de gestão que ela vai “moldando”, como ela mesma coloca, de concepções vividas e experienciadas por outras pessoas e por ela própria; seria um modelo construído a partir da experiência.

Essa visão da gestora, lembra-nos e pode ser compreendida a partir do conceito de experiência do educador Jorge Larossa (2002, p. 25), que nos ensina que

[...] experiência vem do latim *experiri*, provar (experimental). A experiência é em primeiro lugar um encontro ou uma relação com algo que se experimenta, que se prova. O radical é *periri*, que se encontra também em *periculum*, perigo. A raiz indo-européia é *per*, com a qual se relaciona antes de tudo a ideia de travessia, e secundariamente a ideia de prova. Em grego há numerosos derivados dessa raiz que marcam a travessia, o percorrido, a passagem: *peirô*, atravessar; *pera*, mais além; *peraô*, passar através, *perainô*, ir até o fim; *peras*, limite. Em nossas línguas há uma bela palavra que tem esse *per* grego de travessia: a palavra *peiratês*, pirata.

A experiência seria algo que vivenciamos, que nos atravessa e que nos coloca em prova; seria uma travessia, uma passagem, enfim, um movimento que produz e afirma nossa existência em movimento. Seria algo que vai nos moldando, na medida que nos transforma em alguma coisa e nos faz aprender, que gera uma saber. Quando a gestora fala em “tá

moldando o meu gerenciamento e minha gestão”, sugere que essa experiência gera um tipo de saber e de prática.

Jorge Larossa (2002) chama esse saber gerado a partir da experiência, do “tá moldando” (se), de um saber distinto do saber científico e do saber da informação, e de uma práxis distinta daquela da técnica e do trabalho. O autor esclarece que o saber de experiência se dá na relação entre o conhecimento e a vida humana e que a ela, a experiência, é uma espécie de mediação entre ambos.

Então, podemos inferir que a concepção da gestora da Escola “Flor de Lis”, é um modelo baseado na experiência, no cotidiano e na vida que se tece no espaço escolar e na relação com os diferentes sujeitos escolares; portanto, não se trata de um modelo fixo, definido cientificamente, pois ela própria não o definiu como tal; um modelo fundado na experiência e no saber de experiência.

2.2 Boa gestão da Escola “Flor de Lis”: traços e definição

Outro eixo analisado na pesquisa foi o conceito de boa gestão. Buscamos levantar as características atribuídas pela gestora para definir um bom processo de gestão escolar, considerando critérios como a eficiência e a qualidade.

[...] a primeira coisa, uma das características, é a responsabilidade, a gente tem que ser responsável pelo que a gente assume, e essa responsabilidade, ela tem que passar os muros, ela também tem que ser vista do lado de fora da escola, a responsabilidade e a assiduidade, todo dia ali [...] É também outra coisa, o compromisso com os pais, o diálogo, é ser uma pessoa aberta ao diálogo né, é uma das qualidades também de um bom gestor. **(GESTORA)**.

Como vemos na passagem acima, a boa gestão é definida pela gestora como sinônimo de responsabilidade, assiduidade no trabalho, compromisso com os pais e o diálogo. Esses elementos nos remetem aos princípios de uma gestão que se pretende democrática e participativa. Sobre o princípio da *responsabilidade*, por exemplo, Libâneo (2008, p. 143) diz que “este princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar”. Quando a gestora faz referência à responsabilidade, ela fala que essa responsabilidade extrapola os muros da escola, o que nos faz pensar em Paro (2002), que defende que é essencial a participação do gestor no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre a transformação social, dentro e fora da escola. Isso revela que a

função e as responsabilidades do gestor estão para além do cumprimento de atividades burocráticas e específicas do cargo, pois a escola é uma instituição social. Nesse sentido Libâneo (2012, p. 415) afirma:

A escola é uma instância integrante de todo social, sendo afetada pelas estrutura econômica e social, pelas decisões políticas e pelas relações de poder em vigor na sociedade. [...] Isso mostra que há uma relação de influência mútua entre a sociedade, o sistema de ensino, a instituição escola e os sujeitos [...].

A responsabilidade com o ensino e a aprendizagem tem, portanto, um impacto na sociedade, não apenas nos sujeitos que estão dentro dela. No fundo, a afirmação da gestora considera essa dimensão social do trabalho desenvolvido pela escola.

Ligado ao princípio da responsabilidade, a gestora faz referência ao princípio do “compromisso com os pais”. Nas observações e conversas informais com a gestora, verificamos que há uma relação forte dos pais com a gestão da escola, materializada na participação destes no Conselho Escolar e nas reuniões, evidenciada na passagem abaixo:

[...] nós temos um conselho, ele foi registrado pelo Ministério da Educação em 2012 e, através desse conselho, que a gente consegue os recursos do PDDE que vem via FNDE; o conselho é muito atuante, em qualquer problema que acontece de convivência, a gente tá se reunindo, a gente está conversando, a gente está relatando, tudo que acontece é através de Ata, tudo é relatado[...] (**GESTORA**).

Essa questão da participação dos pais na escola, que ainda representa um grande problema para a gestão de muitas escolas públicas brasileiras, vem sendo estudada por vários autores e autoras. Luck (2010, p. 85-86)), por exemplo, afirma que

Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como uns dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.

Na Escola “Flor de Lis”, observamos que há certa parceria da instituição com pais e alunos. Porém, verificamos que ela se dá pela via do “pulso forte”, ou seja, pelo modo como a gestora atua, o que é constatável quando ela se refere ao que caracteriza sua forma de atuação. Ela afirma:

[...]eu não sou contra o tradicional, por que na geração de hoje a gente tem que ter o pulso forte, assim o controle das coisas. Eu sou tida como muito

tradicional assim, muito tradicional por causa da questão do espaço, do respeito, do acolhimento, né? [...] sou tida como tradicional, mas eu procuro estar colocando o moderno e o novo também nessa atual gestão **(GESTORA)**.

Como vemos, a gestora classifica sua atuação como tradicional, o que sugere pensar num modelo de gestão técnico-científico, conceituado por Libâneo (2012, p. 446) como aquele em que prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola; a direção é centralizada em uma pessoa; “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Como vemos no depoimento da profissional, é um modelo que exerce um controle muito grande sobre diversas variáveis, como o espaço público escolar e as relações ético-morais. O autor referido apresenta alguns traços do modelo técnico-científico, dentre os quais destacamos três que têm relação com o que estamos discutindo, que são os seguintes: “poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros”; “comunicação linear, baseada em normas e regras”; “ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades) [...]” (LIBÂNEO, 2012, p. 449). O depoimento abaixo também reflete traços das características apontadas pelo autor citado:

[...]Aquele gestor também, que ele tem um bom relacionamento com a comunidade escolar, é uma das qualidades, com o corpo docente, da escola, é claro que a gente tem que tá avaliando também, e passando a mão e puxando de vez quando a orelha do professor, que ele também tem sua responsabilidade né, [...] **(GESTORA)**.

Percebemos que há uma postura marcada por uma relação centralizadora e de cobrança baseada, como acentua o autor acima mencionado, na comunicação linear, no cumprimento das normas e regras da instituição e não numa relação democrática e coletiva.

O último princípio, apresentado como mais uma das característica da gestão da Escola “Flor de Lis”, é o diálogo. Nesse sentido, a profissional entrevistada assinala:

[...] eu não faço nada só, sempre é dialogado, conversado; inclusive, na última sexta feira de cada mês, a gente despacha as crianças cedo e conversa com o grupo de professores, a gente está avaliando o mês que está terminando e planeja o mês que está iniciando, dentro da área pedagógica, o que a criança está precisando [...]. A gente sempre conversa, eu não penso sozinha, sei que minha cabeça é a mil, mas quando eu estou pensando alguma coisa, aí eu coloco pro grupo, e a gente decide se vai ser aplicado ou não, então é uma gestão democrática **(GESTORA)**.

Vemos que há uma sistemática de planejamento, avaliação e de diálogo entre gestora e docentes, prática importante numa gestão democrática e participativa. Porém, perguntamo-nos se essa forma de relação e comunicação de fato caracteriza o diálogo na perspectiva da gestão democrática, uma vez que há uma centralização na pessoa da gestora. Lembramos de Freire (1987, p. 34), referindo-se a uma prática que ele chama de “bancária” e que caracteriza uma comunicação antidialógica:

“[...] (c) o educador é o que pensa; os educandos, os pensados; (d) o educador é o que diz a palavra; os educandos, os que a escutam docilmente; [...] (f) o educador é o que opta e prescreve a sua opção; os educandos, os que seguem a prescrição; (g) o educador é o que atua; os educandos, os que têm a ilusão de que atuam, na atuação do educador; (h) o educador escolhe o conteúdo programático [...].”

Parece que a gestora é quem detém o conhecimento, a proposta, sentimos certa pessoalidade na relação comunicativa entre os sujeitos, o que pode caracterizar um pseudo diálogo. Ou seja, a gestora ou a diretora é quem sempre pensa, a que diz a palavra, a que prescreve o caminho, enfim, a quem controla tudo, porque detém o saber de tudo.

A gestora da Escola “Flor de Lis” também se reporta à questão da autonomia, do respeito e da autoridade como traços da boa gestão que desenvolve. Ela ressalta: “[...] eu costumo dizer a questão da autonomia, do respeito, graças a Deus, os meninos me respeitam! Então, eu acho que a autoridade sem autoritarismo, você ter autoridade, de estar conversando, e está querendo colocar o aluno no lugar [...]”. Como vemos, ao mesmo tempo em que fala da autonomia, destaca também o respeito e a autoridade (e não o autoritarismo), sugerindo que estes últimos é que garantem o “colocar o aluno no lugar”. Nesse sentido, questionamo-nos: que autonomia a gestora se refere, uma vez que a autonomia, segundo, Libâneo (2008, p. 102), fundamenta-se na participação? O autor sustenta que a autonomia significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Ainda segundo o autor, a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Portanto, pela observação desse e de outros relatos apresentados pela gestora, afirmamos que a autonomia é imprescindível na gestão educacional, atrelada ao respeito, que, embora tenha como ponto de partida a autoridade e não o autoritarismo, como destacado acima, carrega traços do autoritarismo, ilustrados no próprio discurso de que se deve “colocar

o aluno no seu lugar”, concretizando um viés impositivo, o que contrasta com uma postura e prática democráticas e participativas.

2.3 Cotidiano, atividades e rotina

Sintetizando a maneira como as atribuições da gestão são executadas, levantamos e analisamos a sua rotina, que também reforça a análise da forma como essa gestão é desenvolvida. Sendo assim, nos relatos abaixo, a gestora faz a descrição das suas atividades cotidianas:

[...]eu tenho hora pra chegar, não tenho hora pra sair, eu praticamente, vivo para essa escola; às vezes eu, não tiro férias, às vezes é uns 15 (quinze) dias [...], e a minha rotina é chegar 7:00 horas da manhã e sair às 7:00 horas da noite, [...]. Então, a minha rotina é praticamente as 20:00 horas aqui na instituição. Eu recebo as crianças no acolhimento, a oração e o hino nacional brasileiro né. [...] Então minha rotina é assim, é tá monitorando, tá prestando atenção, conversando, ouvindo os pais, é questão que eu sou uma pessoa muito aberta, apesar de eu ser muito rígida, mas eu sou aberta a diálogos, a sugestões. **(GESTORA)**.

É perceptível que a rotina da gestora ultrapassa o horário convencional, evidenciando uma rotina de trabalho que exige muito dessa profissional, uma dedicação integral, quase que exclusiva, à instituição. Percebemos também que há uma rotina de acolhimento e socialização dos (as) estudantes, de contato e diálogo com os pais, apesar da rigidez da gestora. Parece que ela faz questão de destacar que é “muito rígida”, apesar de ser “aberta aos diálogos”, sugerindo que é tranquilo e necessário a uma boa gestão a prática de uma rotina que inclui, num espaço plural e marcado por diferentes culturas e religiosidades, além de um modo de atuar rígido (“pulso forte”), atividades como as citadas: oração católica e o canto do hino nacional. Esses traços evocam a escola tradicional, uma vez que, segundo Saviani (2005), tem um papel de promover uma formação puramente moral e intelectual, lapidando o aluno para a convivência social, tendo como pressuposto a conservação da sociedade em seu estado atual.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, analisamos alguns recortes descritivos, buscando compreender e desvelar, de forma crítico-reflexiva, o modelo de gestão, abordando aspectos como a

concepção e as práticas de gestão sob o ponto de vista de uma gestora, bem como as características e formas de ação no cotidiano escolar.

O trabalho de investigação e de análise foi extremamente importante para os acadêmicos e acadêmicas do Curso de Pedagogia da UFPI/CMRV, visto que o mesmo nasceu dos debates e reflexões no contexto de um componente curricular, levando-nos a compreender que a formação inicial deve prezar pela articulação entre a teoria e prática, tornando o estudo dos conteúdos do componente mais pertinente e engajado.

Destacamos alguns pontos nestas considerações finais, sem ensejar fecha as reflexões, tendo em vista o caráter de continuidade da pesquisa.

Vimos que o “modelo” da gestão da Escola “Flor de Lis” é um modelo muito imbrincado com a experiência, com o cotidiano e a vida que se desenrola no espaço escolar e na relação dos diferentes sujeitos que compõem o território da escola. Observamos que ele não é um modelo fixo, bem definido segundo os conceitos criados cientificamente (tendências pedagógicas), pois a gestora, alvo da pesquisa, não o definiu claramente; trata-se de um modo de atuar fundado na experiência e no saber de experiência da gestora. Por outro lado, verificamos que a mesma classifica sua gestão como tradicional, caracterizado pela rigidez, pelo controle (pulso forte), mas que preza pela autonomia, diálogo, respeito e compromisso.

Trata-se de um modelo de gestão e de uma prática que se aproxima de um “modelo tradicional-moderno”, uma vez que apresenta certa consciência de seu papel social, não circunscrito totalmente ao cumprimento de atividades burocráticas e específicas do cargo, pois há uma compreensão da escola para além dos muros do estabelecimento escolar.

Esse caráter moderno-tradicional, é visto também pelo prisma do modelo técnico-científico, onde o gestor desenvolve um papel centralizador, assumindo uma autoridade como subordinação das outras forças da escola a si e exercendo uma comunicação de cima para baixo, sempre cuidando dos pilares que sustentam esse modelo: as normas, as obrigações e as regras, o que garante o funcionamento da estrutura escolar.

Finalmente, não podemos deixar de dizer que o ato de gerenciar uma escola é carregado de muitas exigências e desdobramentos, sem falar nas constantes mudanças que o atravessam, tendo em vista que os contextos escolares e sociais estão em movimento, impactando também as formas de ensino e aprendizagem. É justamente por esse fato que uma boa prática de gestão deve ser democrática, dando voz e ação aos diferentes sujeitos do mundo escolar, preservando os princípios político-filosóficos como a autonomia, o compromisso, o diálogo e a participação efetiva nas instâncias e decisões da escola.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONDIA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. Rev. Bras. Educ. [online]. 2002, n.19, pp.20-28.

BRASIL. Lei 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, 21 de dez. 1996. Disponível em: portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf. Acesso em: 02 de jun. de 2019.

BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da filosofia: história e grandes temas**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GODOY, Arilda Shmidt. **Pesquisa qualitativa- tipos fundamentais**. Revista de empresas. São Paulo: ERA,1995.

HOLANDA, A. F. **Diálogo e psicoterapia: correlações entre Carl Rogers e Martin Buber**. São Paulo: Lemos Editorial,1998.

LIBÂNEO, J.C. **organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5ª. Ed., Revista e Ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J.C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirzar Seabra Toshi – 10.ed.rev.e ampl.- São Paulo: Cortez, 2012.- (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos / coordenação Selma Garrido Pimenta).

LUCK, Heloisa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, editora Positivo,2009.

LUCK, Heloisa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis. 8ª. Ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUCK, Heloisa. **Gestão escolar e formação de professores**. Brasília, editora Em aberto, 2000.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**, 37ª ed., Campinas: Autores Associados, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman,2005