

GESTÃO ESCOLAR: DIÁLOGO NECESSÁRIO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria Iveni de Lima Silva; Maria Girlene Callado da Silva; Vanessa Azevedo Cabral da Silva

*Universidade Federal de Pernambuco-UFPE/ CAA E-mail ivenilima@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA E-mail: girlenecallado@hotmail.com
Universidade Norte do Paraná, vanessaazevedocabral@gmail.com*

RESUMO:

Este trabalho é fruto de uma pesquisa realizada e apresentada no componente curricular: Gestão Escolar, ofertado pelo curso de Pedagogia na Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste – UFPE/CAA. Este trabalho nos proporcionou uma aproximação com uma das possibilidades de nossa atuação: a gestão de uma instituição de ensino. Neste trabalho abordamos como objetivo central compreender como é desenvolvido o trabalho de uma gestão escolar. Para tanto, nossos objetivos específicos estão pautados em: a) compreender a função do Gestor/a; b) compreender concepção de gestão escolar; c) compreender os limites e possibilidades do trabalho como gestor/a. Para o desenvolvimento metodológico deste trabalho utilizamos as categorias de análise na compreensão e tratamentos dos dados que são as respostas do diálogo proposto neste projeto. Para tanto, estas categorias de análises foram abordadas a partir das discussões trabalhadas em sala pelo componente curricular: Gestão Escolar (ofertado pelo curso de Pedagogia), na explanação sobre os caminhos de uma gestão democrática. Para o desenvolvimento desse objetivo e a realização das categorias de análise utilizamos a entrevista semiestruturada com a gestora da Escola campo “Anexo”. Vale ressaltarmos que a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador” (MINAYO, 2000, p.88). Consideramos que o papel do gestor é de suma importância e fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos, físico, sócio-político, pedagógico, etc. Como também, tendo a gestão escolar o papel também de direcionar uma instituição de ensino desenvolvendo estratégias, com objetivos e metas que possam tornar o ambiente mais democrático e participativo.

Palavras-Chave: Educação, Gestão Escolar, Gestão Democrática.

1- INTRODUÇÃO:

Este trabalho é fruto de uma pesquisa realizada e apresentada no componente curricular: Gestão Escolar, ofertado pelo curso de Pedagogia na Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste – UFPE/CAA. Este trabalho nos proporcionou uma aproximação com uma das possibilidades de nossa atuação: a gestão de uma instituição de ensino. É nesse espaço que encontramos o momento de interação entre teoria e prática, como também um momento de crescimento e de aprimoramento para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste trabalho abordamos como objetivo central compreender como é desenvolvido o trabalho de uma gestão escolar. Para tanto, nossos objetivos específicos estão pautados em: a) compreender a função do Gestor/a; b) compreender a concepção de gestão escolar; c) compreender os limites e possibilidades do trabalho como gestor/a. Para o desenvolvimento de tais objetivos utilizamos as categorias de análise na compreensão e tratamentos dos dados que são as respostas do diálogo proposto neste projeto.

Vale ressaltarmos que a escola é um espaço que propicia conhecimentos, em que segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2001) “a escola é espaço de realização dos objetivos do sistema de ensino e dos objetivos de aprendizagem” (p. 296). Assim, a escola não é meramente apenas um espaço físico, mas um ambiente que proporciona potencialidades para o desenvolvimento das aprendizagens, como espaço de formação social, a qual uma gestão democrática faz parte.

O espaço físico da instituição é um ambiente que faz parte de vários processos que contribuem para o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos discentes, por isso é importante que o espaço-físico faça parte das demandas pedagógicas do professor. Nesse contexto, evidenciamos que o espaço físico da escola-campo “Anexo” possui amplo espaço e este bem arejado, para atender assim, uma melhor comodidade e as necessidades dos discentes. É composta por 10 salas de aula, uma secretaria, uma sala de coordenação, uma sala para a gestora, e uma biblioteca, um espaço para guardar os instrumentos da banda (na qual, os alunos se apresentam no desfile de 7 de Setembro), uma cozinha e um espaço de quadra sem cobertura.

A instituição “Anexo” é uma escola de porte médio que atende a crianças de classe média da zona rural e urbana da cidade, esta funciona em um prédio alugado, pois a mesma era uma instituição de escola privada no município. Em um panorama geral a instituição apresenta ótimo estado de conservação em todo o seu ambiente. A instituição em questão aproveita o seu espaço físico (a quadra aberta) como pátio, aulas de educação física e artes.

Na referida instituição a comunidade escolar é composta de todos os funcionários que trabalham na instituição, a família dos discentes, como também os movimentos, o conselho tutelar e a secretaria de educação, pois entendemos que todos fazem parte do processo de aprendizagem escolar e desenvolvimento da escola.

Após tais compreensões evidenciamos a seguir o percurso teórico-metodológico realizado nesta pesquisa, bem como as categorias de análises abordadas para a discussão desta pesquisa, posteriormente abordamos nossas considerações finais, por fim nossas referências.

2- PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento desse objetivo e a realização das categorias de análise utilizamos a entrevista semiestruturada com a gestora da Escola campo “Anexo”. Vale ressaltarmos que a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador” (MINAYO, 2000, p.88). Assim, a partir da entrevista semiestruturada pudemos dialogar com a gestora para a realizarmos e compreensão dos objetivos traçados.

Dessa maneira, apresentamos as categorias e as análises que realizamos a partir do diálogo estabelecido com a gestora da referida instituição, bem como compreensões realizadas com as leituras de autores sobre o tema em questão.

3- CATEGORIAS DE ANÁLISE/ ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1- PERFIL DA EQUIPE GESTORA

A equipe gestora atua de forma coletiva, possibilitando um entrosamento entre toda a equipe da comunidade escolar. A gestora e adjunta dividem seus horários, de forma que as duas durante a semana não só estejam em um horário, mas que contemple participação em horários da manhã e da tarde, como também um dia da semana as duas estão juntas nos dois períodos. A participação nos trabalhos didáticos se dá também junto aos coordenadores, na realização de leituras nas salas durante toda a semana. Disponibilizam espaços para o diálogo com os pais e também para os professores.

1.0- QUEM É A EQUIPE GESTORA

A equipe gestora é composta pela diretora, diretora-adjunta e coordenadores, tendo formação em Licenciatura em pedagogia, exercendo a função de pedagogo a mais de dois anos na educação. Porém neste estabelecimento estão a 2 (dois) meses.

1.1- FUNÇÃO DO GESTOR/A:

- Qual a função do gestor/a no espaço e comunidade escolar?

R: “Enquanto gestora desempenho inúmeras funções que não se resume meramente a administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável por mudanças. Por

tanto, o gestor da atualidade deve gerenciar com autonomia, responsabilidade, motivação, preocupação com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e compartilhando conhecimento, ou seja, um trabalho que também se realiza de forma coletiva”.

Compreendemos que na gestão escolar o gestor/a não é o único responsável pelo sucesso da instituição de ensino. Mas, formaliza um grande papel em busca de meios para reformas educacionais. Assim, o papel de um/a gestor/a não pode ser exercido por um “agente” que não seja educador, tendo em vista a responsabilidade de um trabalho comprometido nos princípios educacionais. Um trabalho com o estabelecimento do diálogo permanente, interno e externo, a fluidez dos processos de comunicação e transmissão de informações, a transparência de suas ações, e com um ambiente de motivação, participação, um papel com autonomia e repleto de princípios democráticos.

Como também, uma instituição com princípios democráticos possibilita refletir sobre os cargos exercidos na mesma, em que muitas vezes são pré-estabelecidas. Assim, entendemos segundo Alonso (2004), que embora se possa aceitar certa definição de papéis e funções, isso não significa que cada pessoa interprete, reflita, e deixe de contribuir com outras funções, desenvolvendo um caráter importantíssimo para o desempenho das escolas. Pois, tornasse inaceitável a divisão de funções, em que o diretor responde pelo trabalho administrativo, rotineiro, burocrático e de representação, sem qualquer compromisso com o trabalho pedagógico, onde é visto como responsabilidade exclusiva dos professores e especialistas do ensino (ALONSO, 2004).

Nesse sentido, o papel do/a gestor/a é de suma importância e fundamental na organização, funcionamento da instituição escolar em todos os seus aspectos, físico, sócio-político, pedagógico, como também para o desenvolvimento de todo o trabalho escolar desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe, comunidade escolar.

Assim fica evidente que a gestora tem consciência de que seu papel não está voltado meramente a uma “função” (um cargo definido, sem diálogo), mas “a de um agente responsável por mudanças”, pautado numa perspectiva de gestor da atualidade, não sendo um gestor como era visto antes, como explicita Lück (2000), “... seu trabalho constituía-se, sobretudo, em repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora” (p. 13). Por isso, a importância de um/a gestor/a “... da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação

de seus alunos” (LÜCK, 2000, p. 160). Dessa maneira, precisamos pensar em uma escola cuja suas funções desenvolvam diálogos entre si e não que se constituam como “inalteradas”. Sendo assim evidenciando as perspectivas de uma escola emancipada, participativa e dialógica.

Nesse contexto, apoiamo-nos na resposta da gestora quando evidencia que o papel do/a gestor/a deve atuar com “autonomia, responsabilidade, motivação, preocupação com a formação continuada de sua equipe”. Em diálogo com o autor Veiga (1996), entendemos que: “[...] o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas” (p. 19).

Assim, compreendemos que a escola é um espaço que dispõe de uma vasta diversidade de valores, ideologias, normas, regras, crenças, ou seja, de sujeitos culturais, que buscam sua identidade e autonomia. É função da gestora, proporcionar esse ambiente acolhedor, que desenvolva ações co-participativas, que trabalhe juntamente com a comunidade escolar por melhorias para uma qualidade de ensino. E consequentemente proporcione aprendizagens significativas para os alunos.

2- Qual a sua concepção de gestão escolar?

R: A gestora aloca que: “É permeada por princípios de participação, autonomia, cooperação e trabalho em grupo”.

Assim, entendemos que uma das características de uma gestão democrática é a organização participativa, que trabalhem com autonomia, ou seja, um trabalho que se realiza com o estabelecimento de princípios de democracia e também de participação, exigindo do gestor um trabalho de decisões e responsabilidades compartilhadas com todo o conjunto que rege a comunidade escolar: diretor, vice-diretores, professores, coordenadores pedagógicos, funcionários, alunos, pais e comunidade do entorno da escola.

Uma gestão também desenvolve procedimentos que auxiliam o educador em classe, tanto na orientação da organização curricular, como na sua efetivação em sala de aula, seu papel pode ser compreendido no processo de ensino-aprendizagem com o papel de direcionar uma instituição de ensino desenvolvendo estratégias, com objetivos e metas que possam tornar a educação mais democrática e participativa.

Nesse sentido, percebemos o quanto a concepção do papel do gestor e a concepção de gestão escolar estão entrelaçadas, onde estar permeada em princípios que apareceram nas duas respostas apresentadas: autonomia; um trabalho voltado para a coletividade, onde todos participem.

3- LIMITES E POSSIBILIDADES DO TRABALHO GESTOR (AÇÕES DE SUPERAÇÃO E DE OTIMIZAÇÃO).

- Quais as facilidades encontradas no seu trabalho como gestora?

R: Facilidades: com o relacionamento com todos da comunidade escolar. Envolvendo-os nas atividades do cotidiano escolar.

- Quais as dificuldades encontradas no seu trabalho como gestora?

R: Dificuldades: alunos desinteressados e descompromissados, alguns são obrigados pelos pais a frequentar a escola pelos benefícios, indisciplina.

Podemos refletir sobre essas respostas compreendendo que: no desenvolvimento do trabalho o gestor/a vivencia cotidianamente diversas situações que ora facilitam o trabalho da equipe gestora, ora dificultam. São enfrentadas ações desafiadoras, como a indisciplina dos alunos, muitos desses alunos se evadem deixando de lado a escola. Muitos desses alunos sofrem violência, seja ela física ou psicológica, que acontecem tanto na escola, quanto no próprio seio familiar, mas que interferem no comportamento e no desempenho escolar. Como afirma Conti e Caetano:

Sem transformar as atuais concepções a respeito do papel que cumprem os familiares na formação escolar dos seus filhos, na relação com professores, coordenadores pedagógicos e dirigentes escolares, os agentes do intramuros da escola não poderão avançar na direção de uma escola que seja uma ampla comunidade de aprendizagem, na qual todos os envolvidos ensinam, aprendem e decidem seus destinos (2010, p.67).

Assim, a equipe gestora busca estabelecer um relacionamento positivo com toda a comunidade escolar, sejam em momentos do cotidiano, ou em festividades, reuniões. Proporcionando através dessas ações uma aproximação da escola com a família. A gestão busca trabalhar também as dificuldades, que são corriqueiras do cotidiano escolar, juntamente com a

família e os órgãos competentes, para que todos possam de fato se sentir sujeitos pertencentes ao espaço escolar.

4- RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR

- Como é a relação da escola com a comunidade?

R: na escola “A parceria entre escola e comunidade é indispensável para uma educação de qualidade e dependem de uma boa relação entre familiares, gestores, professores, funcionários e estudantes”. Nesse sentido, observamos que a gestora apresenta com seu trabalho, princípios democráticos, bem como uma valorização de todos os funcionários que compõe a escola.

Nesse sentido, entendemos que a relação com a família é um dos desafios mais contundentes que muitas vezes o gestor/a escolar enfrenta. Alguns pais ou responsáveis muitas vezes se distanciam da instituição de ensino, por diversos motivos, como trabalho, vícios.

A escola é uma importante artéria de ligação entre a gestão e a comunidade. A escola é um reflexo do que acontece na sociedade, sendo ela um dos principais veículos de mobilidade social. Com isso, podemos observar que a gestora trabalha de forma conjunta, respeitando o papel de todos agentes que fazem parte do processo educativo. Valorizando a participação de toda comunidade escolar, que por sua vez, é entendida não apenas com os sujeitos que trabalham na escola, mas também, a família e os próprios educandos.

A equipe gestora entende que a relação entre as duas instâncias (escola e família) é legislada numa perspectiva da família na co-gestão, ou seja, uma gestão conjunta e partilhada. A família se constitui como uma das principais protagonistas, no envolvimento de co-participação entre a escola e a comunidade. Para tanto, Carvalho (2002), afirma que:

A família ganha um lugar de destaque na política pública. Sua inclusão num cenário de partilha de responsabilidades entre o Estado, sociedade civil, aliada a processos de descentralização e fortalecimento de gestão local (municipal), desenham as novas tendências na condução da política social (p.21).

Uma ação de cidadania ativa e de corresponsabilidade, entre a escola e a comunidade, ou seja, uma responsabilidade dividida entre duas ou mais pessoas ou entidades é de fundamental importância para a melhoria da qualidade das ações educativas.



5- TOMADA DE DECISÕES

Na tomada de decisões escolhemos as seguintes indagações:

- Como você toma uma grande decisão na escola?
 - Com toda equipe: gestora, coordenação pedagógica, professores e demais funcionários.
- Em que situações os professores participam das decisões nessa escola?
 - Sempre que necessário.
- Como está estruturado o trabalho da equipe gestora?
 - Os trabalhos pedagógicos são planejados para aprimorar e aperfeiçoar os professores, de forma a se constituírem em espaço de estudo e reflexão.

Em diálogo a tais respostas também ressaltamos compreensões de que no cotidiano escolar o sentimento de confiança expresso durante o desenvolvimento de sua função é o indicador das relações estabelecidas no espaço escolar, na medida em que a confiança proporcionada pela gestor/a, ganha forma, ela vai oferecendo segurança e valorizando o trabalho dos profissionais com quem compartilham a tomada de decisões, e de um espaço que também é deles. Isso tende a gerar um melhor trabalho, por meio do diálogo e ações coletivas.

A construção do Projeto Político Pedagógico necessita em sua elaboração, uma abrangência reflexiva, investigativa e sistematizada, para que cada indivíduo assuma sua função de co-autor nesse processo educativo. Com isso Faria e Dias alocam que:

O projeto reconhece e legitima a instituição educativa como histórica e socialmente situada, constituída por sujeitos culturais, que se propõem a desenvolver uma ação educativa a partir de uma unidade de propósitos. Assim, são compartilhados desejos, crenças, valores, concepções, que definem os princípios a ação pedagógica e vão delineando, em um processo de avaliação contínua e marcado pela provisoriade, suas metas, seus objetivos, suas formas de organização e suas ações (2007, p.20).

O envolvimento de todos os sujeitos no processo de construção do espaço escolar é essencial na garantia de uma educação de qualidade. A responsabilidade administrativa é de toda comunidade escolar, em que são compartilhados desejos, valores, concepções, objetivos.



A equipe gestora trabalha de forma coletiva na tomada de decisões, envolvendo a coordenação pedagógica, professores e demais funcionários, como sujeitos ativos e integrantes desse espaço. Proporcionando ao professor, sempre que necessário um espaço para o diálogo, opiniões e socialização de ideias. Ressaltando apenas a construção do Projeto Político Pedagógico, que não acontece no espaço escolar, e sim vem da Secretária de Educação. Os demais trabalhos pedagógicos são planejados coletivamente com toda a equipe gestora, para que, haja um aperfeiçoamento e reflexão de sua prática docente, simultaneamente eles possam constituir um espaço de estudo e reflexão.

4- CONSIDERAIS FINAIS:

A escola é uma importante artéria de ligação entre a gestão e a comunidade. A escola é um reflexo do que acontece na sociedade, sendo ela um dos principais veículos de mobilidade social. Com isso, podemos observar que a gestora trabalha de forma conjunta, respeitando o papel de todos agentes que fazem parte do processo educativo. A equipe gestora entende que a relação entre as duas instâncias (escola e família) é legislada numa perspectiva da família na co-gestão, ou seja, uma gestão conjunta e partilhada.

Consideramos que o papel do gestor/a é de suma importância e fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos, físico, sócio-político, pedagógico, etc. Como também, tendo a gestão escolar o papel de direcionar uma instituição de ensino desenvolvendo estratégias, com objetivos e metas que possam tornar o ambiente mais democrático e participativo.

REFERÊNCIAS:

ALONSO, M. Gestão escolar: revendo conceitos. São Paulo, PUC-SP, 2004.

CARVALHO, M. C. B. **A família contemporânea em debate**. São Paulo: EDUC/ Cortez Editora, 2002.

CONTI, C. L. A.; CAETANO, F. da. Conselho Escolar: alguns pressupostos teóricos. In: LUIZ, M. C.. **Conselho Escolar algumas concepções e propostas de ação**. São Paulo: Xamã, 2010.

FARIA, V. L. B. de; DIAS F. R. T. DE S. **Currículos na educação infantil: diálogos com os demais elementos da proposta pedagógica**. São Paulo: Scipione, 2007.

LÜCK, Eloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*. Brasília, v.17, n.72. p. 11-33, fev/jun. 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, Joao Fereira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar; políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O DESAFIO DO CONHECIMENTO Pesquisa Qualitativa em Saúde**. SÉTIMA EDIÇÃO: HUCITEC-ABRASCO; São Paulo - Rio de Janeiro, 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Didática: o ensino e suas relações**. Campinas, SP: Papirus, 1996.