

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO EDUCACIONAL.

Alidiane Josefa Barbosa da Silva ¹

RESUMO

O estágio supervisionado em Gestão Educacional tem por finalidade o desenvolvimento de atividades teórico-práticas junto à equipe pedagógica escolar, no entanto, não por meio de uma prática que envolve os alunos em atividades nas quais pudéssemos contribuir para a elaboração, implementação, execução, acompanhamento e avaliação de projetos e programas educacionais. Ainda assim, o estágio tem grande importância no processo de formação dos futuros professores, visto que nos proporciona, por meio das observações feitas pelos acadêmicos, uma análise e a reflexão das principais dificuldades e desafios enfrentados pela gestão educacional. A prática do estágio desenvolve-se por meio de uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso e instrumentos de coleta de dados como observações e anotações escritas em diários de campo, a fim de auxiliar na construção de um relatório no qual constarão as reflexões e análise dessa atividade. Dessa forma, buscamos, ao decorrer desse artigo, compartilhar as experiências e reflexões que este período de nossa vida acadêmica nos proporcionou com foco no trabalho do gestor escolar e na formação de uma gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão democrática, Estágio supervisionado, Gestor escolar.

INTRODUÇÃO

Disciplina obrigatória no curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), o estágio supervisionado em Gestão Educacional tem por finalidade o desenvolvimento de atividades teórico-práticas junto à equipe pedagógica escolar, no entanto, não por meio de uma prática que envolve os alunos em atividades nas quais pudéssemos contribuir para a elaboração, implementação, execução, acompanhamento e avaliação de projetos e programas educacionais. Ainda assim, o estágio tem grande importância no processo de formação dos futuros professores, visto que nos proporciona, por meio das observações feitas pelos

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande- UFCG; Bolsista do Grupo Pet-Pedagogia da UFCG. alidiane-ph@outlook.com

acadêmicos, uma análise e a reflexão das principais dificuldades e desafios enfrentados pela gestão.

Por essa razão o Estágio em Gestão, torna-se um momento significativo e de grande importância para nós, uma vez que, estando relacionado a uma única disciplina e possuindo uma pequena carga horária na grade curricular, voltada para essa parte do arranjo escolar. Poder estar na escola junto com as gestoras(es) e a equipe técnica, observando a atuação, os problemas que constantemente se apresentam, as decisões por elas tomadas e os caminhos percorridos por elas para chegarem a essa decisão, torna o nosso processo de formação ainda mais rico, uma vez que enquanto futuras pedagogas estamos nos preparando também para a possibilidade de atuar nessa função nas escolas em que trabalharemos. Neste sentido, verificou-se que o estágio não se resume a mera atividade prática, e sim atividade teórica que permite e dá condições de instrumentalizar a práxis docente para o debate, para a intervenção e possibilitando a aproximação com o futuro campo de trabalho.

Assim sendo, esse trabalho tem por objetivo compartilhar as experiências e reflexões que este período de nossa vida acadêmica nos proporcionou, focalizando no trabalho do gestor escolar e na formação de uma gestão democrática.

METODOLOGIA

A pesquisa se respalda em uma abordagem qualitativa, pelo entendimento que esse posicionamento metodológico responde às inquietações do pesquisador, visto que, de acordo com Gil (1999), busca uma investigação das causas que envolvem o fenômeno estudado. Partindo então da necessidade do objetivo proposto neste estudo, considerou-se como método apropriado o estudo de caso, pois, nos esclarece Rapimán (2015), proporciona entender em profundidade, uma situação, descrevendo e interpretando “[...] os elementos mais importantes de um fenômeno específico com a finalidade de facilitar a sua compreensão.” Após definirmos o caráter da pesquisa, elencamos como instrumentos de coleta de dados propícios à observação e também entrevistas semi-estruturadas. A observação é uma técnica importante, na qual se percebe os dados de uma forma mais natural, o que para Ludke e André (1986) propicia

o acesso às informações de forma mais ampliada. As entrevistas semi-estruturadas são o momento em que nos possibilita algumas respostas, o que segundo Deslandes (2009), nos permite flexibilidade, liberdade e eficácia na obtenção dos dados desejados.

O uso de imagens ficou restrito à apresentação em seminário acadêmico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ao observar a história educacional brasileira percebemos a intensa presença do regime social autoritário.

Contrária porém, a noção de autoritarismo, encontramos a concepção de democracia, expandindo assim a visão relacionada à gestão na oportunização de participação através de uma atuação consciente dos envolvidos.

Encontramos os primeiros indícios de gestão democrática iniciando por volta das décadas 80/90, período caracterizado pelo imperialismo, no qual a democracia apontada era inautêntica. Apesar de muitas reformas liberais ocorridas no período, essas eram divergentes, e até contraditórias, ao ponto que ao apresentar um caráter moderno neoliberal, perpetuavam também o caráter dominador, por meio de práticas de conformação e dominação, com isso os sistemas de ensino também tiveram que renovar as suas referências, como afirma Shiroma et al (2002) ,posto que necessitavam assumir a função social de preparação de sujeitos aptos a desempenharem seu papel em uma nova configuração de sociedade.

Diante das transformações ocorridas na sociedade e conseqüentemente, na escola, é possível notar que a complexidade enxergada na gestão democrática e sua organização e a fragilidade nas políticas públicas acarreta uma rotatividade entre o autoritarismo e a democracia, e esse entrelaçamento acaba por deixar evidências controversas na sociedade atual, em todos os segmentos sociais, da mesma forma na escola.

Desse modo, entendendo o gestor educacional como sendo um ator escolar, que está, de igual modo, envolto nesse processo de transformações que demandam novas perspectivas, na construção de uma participação (não apenas de colaboradores) que esteja aberta a troca de opiniões, dificuldades, conhecimento, interesses, oportunidades,

e experiências, de forma que venha desenvolver, e solidificar ainda mais a qualidade do ensino. Tendo essa compreensão fortalecida, será, como Hora (2010) afirma

Compreender que a democratização realiza-se pelas mudanças nos processos administrativos desenvolvidos nos sistemas educacionais e no interior das escolas, por meio da participação de pais, alunos, professores e da sociedade civil em geral nas decisões tomadas em assembleias, de eleições para cargos diretivos e da eliminação das vias burocráticas de gestão. (HORA, 2010, p. 51).

Assim sendo, romper com os paradigmas burocráticos e autoritários na gestão escolar é sair da condição de poder absoluto, ultrapassando a dicotomia entre a teoria e a prática, repensando a sua metodologia administrativa para uma óptica na qual se compartilhar as tomadas de decisões. É fazer diante do contexto em que se insere a comunidade escolar a utilização do diálogo como uma poderosa ferramenta.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de elencar o pensamento teórico no qual nos baseamos, apontamos as reflexões construídas ao longo das ações de estágio, focalizando na atuação da gestão, e da pessoa do gestor e também em alguns aspectos sobressalentes, destacados nos pontos a seguir.

Contextualização da pesquisa

Antes de partirmos para as outras perspectivas e reflexões estabelecidas entre o saber formal e o saber construído pela experiência, se faz necessário contextualizar o campo de estágio, bem como situar aspectos que auxiliam na compreensão dos aspectos apontados posteriormente. Ocorrido semanalmente no primeiro semestre do ano 2019, nosso estágio ocorreu em uma creche situada na zona oeste de Campina Grande - PB, no bairro do Pedregal, um bairro que teria surgido por meio de uma invasão, no ano de 1975 e que, de acordo com dados do IBGE ²(2010) contava com 8.446 habitantes. O locus da pesquisa atendia no momento 212 crianças, da comunidade local e adjacentes,

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

nos turnos matutino e vespertino, um corpo técnico e administrativo é constituído por 46 funcionários e contava com alguns programas que visavam auxiliar a manutenção da instituição tais como: PDDE, Programa de Inovação Educação Conectada, Programa Saúde na Escola e Programa Escola Acessível.

O desejo de estar em um ambiente que correspondia ao local no qual “a educação realmente acontecia” (pensamento pessoal da época, hoje já não carrego comigo essa mesma ótica) e observá-lo em seu cotidiano, foi maior do que o receio de estar em um bairro de periferia, não bem apresentado nos noticiários e na concepção das pessoas como um todo, até mesmo pessoas dentro da própria instituição. No entanto, não tive qualquer problema relacionado à localização ou segurança da instituição. Percebe-se desse modo que, como afirma Vitor Paro, (2000) as questões socioeconômicas estão fortemente imbricadas, de maneira quase determinante, a realidade existente, nas quais os sistemas de ensino estão inseridos, e seus reflexos são vistos no espaço escolar e na ação de seus profissionais.

Gestão e (des)Acolhimento

Um importante ponto a citar no início dessa análise é o sentimento de desacolhimento sentido no campo de estágio. Em diversos momentos notei que nossa presença não era agradável, o que dificultava a convivência e até a obtenção de alguns dados necessários à construção de nosso relatório. Encontramos em Pimenta e Lima (2008) a confirmação que, essa atitude está entre os problemas que circundam os estágios supervisionados.

Para iniciar nossa pesquisa no local, conversamos com a gestora. Formada em Pedagogia, e Especialização em Psicopedagogia, encontra-se no cargo a 4 anos, estando no seu segundo mandato. Nesse instante me pareceu bem prestativa, contudo, já nos dias que se seguiram o estágio não tivemos muito contato, em virtude de eventos no interior da instituição, ausência por demandas externas, motivos de saúde e em outros dias nos quais se encontrava na instituição, estava a cargo de suas várias atribuições. Nesse momento conseguimos encontrar um contraponto entre as concepções e práticas existentes no modelo de gestão da instituição. Apesar de contar com muitos aspectos que representam um modelo de gestão democrática, encontramos também condutas, tais

como, esse papel multitarefa do gestor que caracteriza traços do modelo gerencial de gestão, em que é incumbência do gestor todas as exigências legais, sendo o gestor, segundo Paro (2003), detentor do poder e autoridade dentro da unidade escolar. Sendo assim, subentendido que a gestão deve ser democrática, assim como esclarece e normatiza as leis, os objetivos da escola devem ser assumidos em grupo, como também, para todos os profissionais envolvidos, no que se refere a tarefa educativa. O diretor implicado com a gestão democrática da escola exerceria sua função compartilhando responsabilidades com a equipe escolar e com a comunidade.

Gestão e Comunidade

As instituições, de modo geral, são constituídas de relações sociais estabelecidas historicamente. Aqui destacando o nosso campo de estágio, instituições de Educação Infantil, vêm se moldando cada vez mais à participação das famílias, passando de instituições filantrópicas, fechadas e autoritárias, e se legitimando como instituições de direito, abertas e democráticas.

Nesse sentido, entendendo que, para além da ênfase no currículo escolar, é importante também que as instituições considerem o desenvolvimento da criança de uma forma integral, atentando para tal, em uma boa relação entre família e escola e compreendendo que é necessário discutir sobre assuntos diversos, proporcionando o desempenho escolar e social e da criança, definindo conjuntamente os meios de ação para este fim. Se não for assim, Piletti (2004) nos afirma que há uma restrição às crianças sem considerá-la como um ser contextualizado histórica, social e cultural.

Posto isto, elencamos os momentos nos quais pudemos analisar se há, ou não, essa relação creche/comunidade. O primeiro deles trata-se das festividades que acompanhamos no período de estágio, que foram as festa da páscoa, festa das mães e festividade junina.

Consideramos, a princípio, esses eventos como contrariedades, tendo em vista que nesses momentos não tínhamos como analisar aspectos internos da gestão, como documentação, ou as atividades da gestora em si, visto que a gestão estava toda envolvida com os eventos. No entanto, quando posteriormente, voltamos o nosso olhar de maneira mais atenta, descobrimos e entendemos que, foram na verdade, momentos

cruciais para as análises que se voltavam à participação da comunidade, as práticas pedagógicas e a visão sociopolítica da creche.

A concepção de festejos escolares está associada ao seu potencial pedagógico e educativo, todavia, os eventos têm sido comumente utilizados para “atrair” a família a escola, sendo ideais para estreitar laços. Nos festejos que presenciamos na instituição, a presença das famílias era marcante, era notório essa aproximação entre a instituição e a comunidade, embora esse instante não se encaminhasse para algo além, mais acentuado, corroborando com o que nos indica Menezes (2005) ao pontuar que pouco espaço é dado às famílias na **construção** (grifo nosso) das práticas educativas da escola, e complementado por Lyra (2014) quando afirma que, é necessário também chamar os pais não só para comparecer, mas também para ajudar na organização de festas, feiras de Ciências, jornadas culturais ou esportivas, e até do planejamento pedagógico. De acordo com a autora isso fará com que haja uma valiosa harmonia entre as partes contribuindo para uma educação e desenvolvimento humano significativos.

Em vista da relevância dessa participação, pontuamos também a presença de um Conselho escolar na instituição. Previsto no artigo 14 da LDB (1996), este tem o objetivo de fortalecer a implantação da gestão democrática nas escolas públicas por meio da participação da comunidade escolar e local, nos quais, segundo o regimento interno desta unidade e a Lei 3928 (2001), Art. 2o, “terão as funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, constituindo-se no órgão máximo da escola, respeitada a legislação vigente”.

Entretanto, ainda que formulado, tendo sua fundação no ano de 2009 e composto por 7 pessoas e o membro nato na pessoa da gestora, não podemos avaliar positivamente esse órgão na instituição levando em consideração que nas palavras da própria gestora em entrevista e, comprovado na observação ao livro de Atas das reuniões do Conselho, este não costuma reunir-se constantemente, diferentemente do que prevê a lei municipal 3928 prescreve no “art. 7 - convocar assembleias gerais bimestrais da comunidade escolar ou dos seus segmentos e assembleias gerais extraordinárias quando necessário;”. Segundo a diretora, essas reuniões ocorrem em período semestral, e principalmente realizadas em datas anteriores ao saque do PDDE³

³ Programa Dinheiro Direto na Escola

, para “**decidir**” (grifo nosso) junto ao conselho quais os materiais que serão comprados com o custeio. Ao ter acesso ao livro de Atas das reuniões do Conselho Escolar percebemos também lacunas de reuniões, por até dois anos consecutivos (2010 a 2011). Nesse período de tempo não houve registros, indicando motivos pelos quais possivelmente não ocorreram e também não nos foi informado a causa pelas ausências de tais reuniões.

Inferimos que sendo esse um importante órgão, instrumento de fortalecimento da gestão democrática, implicado não apenas na execução, mas também, atuação participativa na deliberação sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito escolar, não é visto pela instituição com toda o valor e a potencialidade de se ouvir opiniões referentes aos anseios da comunidade. Foi decepcionante enxergar que uma ferramenta tão imprescindível à efetivação da gestão democrática não é utilizada corretamente na abertura das decisões que ecoam na formação da autonomia e cidadania dos sujeitos.

Desse modo, com base nos dados, aqui apresentados, fica nítido ainda, que o modelo de gestão democrática não era bem trabalhado no campo de estágio, havendo ainda nesse caso, um modelo da gestão democrática associada à gestão burocrática e concebida como uma nova roupagem na gestão compartilhada⁴.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o aluno que se depara com os objetivos apontados na ementa relativa ao Estágio Supervisionado em Gestão Educacional do curso de Pedagogia da UFCG, entende que esses não estabelecem relação de semelhança direta com as expectativas, mas, sobretudo com algo que, é mais valioso do que o mero desenvolvimento de ações de prática e execução sistemática, posto que, o estágio não pode resumir-se à aplicação mecânica e instrumental de técnicas, normas e princípios aprendidos com as teorias, das quais deveríamos fazer associações, este é algo muito mais reflexivo e crítico.

⁴ Segundo Prado, Lima, Shimamoto (2011): Prática política, porém contraditória, em relação à prática democratizadora. Sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Busca, assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção.

Em nossa reflexão sobre a gestão da escola que foi nosso campo de estágio, percebemos um engajamento da comunidade escolar. Porém, compreendemos que ainda há obstáculos encontrados para que haja uma total democratização, dado o gerencialismo ainda tão evidentemente arraigados a gestão escolar, Assim, cabe a necessidade de propor algumas modificações necessárias, como o fato de não trabalhar junto à comunidade apenas nos momentos de festividade, mas sim fazê-los mais presentes nas decisões, fazer com que os pais sintam-se mais livres para saber os rumos da instituição, pois é neste ambiente que estão seus filhos.

Portanto, é preciso conhecer as necessidades da sociedade atual, para que se consiga interagir sobre elas. Vivemos em uma sociedade democrática, ainda que não garantida efetivamente, mas sabemos que é na escola que podemos desenvolver e aprender nossa cidadania, assim como, garantirmos nosso direito de decidir e participar do processo de decisão da escola que queremos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 23 dez. Brasília, DF.

DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28.^a ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

HORA, D. L.. **Gestão Educacional Democrática**. 2.ed.Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

LIMA, A. B., PRADO, J. C., & SHIMAMOTO, S. V. D. M. (2011). Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos. **Simpósio brasileiro de política e administração da educação**, 25, 1-13. Disponível em:

<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoes/Relatos/0069.pdf>. Acesso 17/06/2019

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MENEZES, L. C. **Escola e Família como parceiros:** Educar depende de uma relação mais ampla entre os pais do aluno e os professores do que a prevista em uma mera prestação de serviços. out.2005. Disponível: <http://revistaescola.abril.com.br/gestaoescolar/diretor/escola-familia-como-parceiras-423328.shtml>. Acesso 14/06/2019

PARO, V. H. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PILETTI, N. **Sociologia da educação.** São Paulo: Ática, 2004.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L. **Estágio e docência.** São Paulo/BRA: Cortez, 2008. Disponível em <https://www.passeidireto.com/arquivo/52389951/317937153-livro-o-estagio-e-docencia-selma-garrido-pimenta-e-maria-luceno-lima-p>. Acesso: 20/03/2020

RAPIMÁN, D. Q. Pesquisa Qualitativa em Educação. In: **Metodologias Qualitativas: teoria e prática.** Manuel Tavares, Roberto Jarry Richardson (Organizadores) - 1. ed. – Curitiba, PR: CRV, 2015.

SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C. M.; EVANGELISTA, O. **Política educacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.