



ADMINISTRAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: PROPOSTA DE FUNCIONAMENTO X REALIDADE

Paolla Gonçalves da Silva ¹

Laís Rosa Cavalcanti ²

Cristiane Marques Novaes de Oliveira ³

Mariana Cosme Rodrigues ⁴

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compartilhar um relato de experiência, vivenciado através da disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica em Gestão Educacional e Gestão Escolar, da Universidade Federal de Pernambuco no curso de Pedagogia. Este artigo busca viabilizar as questões pertinentes ao funcionamento das escolas e a função da gestão na administração da comunidade escolar e a elaboração e efetivação do projeto Político Pedagógico da instituição. Para isso, investigamos uma escola municipal do Recife, a fim de detectar sua conduta perante todas as necessidades escolares e analisar os membros diversos da escola escolhida para contrapor com o que foi aprendido no curso de pedagogia.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Gestão Escolar, comunidade escolar, Projeto Político Pedagógico.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa realizada na disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica em Gestão Educacional e Gestão Escolar, na Universidade Federal de Pernambuco e objetivou compreender como ocorre a gestão no contexto da prática escolar. Assim, a gestão democrática é considerada de grande relevância para um bom desenvolvimento da escola, principalmente, no cenário da educação atual. Como afirma Santos (2006, p. 10), “A gestão da escola, para se constituir a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia.”

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, paolla_goncalves@yahoo.com.br

² Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, laisosaca@gmail.com.

³ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, novaescris@hotmail.com.

⁴ Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, mcr.cosme@gmail.com.



Para obtermos essas respostas, fomos a uma instituição de ensino, localizada no bairro da Várzea, em Recife e cujo nome fictício atribuído foi “Escola Estrela”. A sede da Escola foi construída em 1897 por Antônio José de Magalhães (comerciante), que deixou em seu testamento o espaço para atender crianças carentes de ambos os sexos em forma de internato, a maioria vem de classe socioeconômica desprivilegiada, dentre eles, alguns sendo contemplados com programas sociais do governo, programa de semi-internato pelo Educandário Estrela e por parcerias de outras instituições. Quando outra administração assumiu a escola no dia 01/02/1972, fizeram-na semi-internato para atender crianças de alta vulnerabilidade social. A instituição funciona há 46 anos, trabalhando por melhores oportunidades a esses sujeitos.

Por ser uma instituição auxiliada pelas freiras, tem um peso religioso que influencia os seus métodos de ensino. A escola conta com em média 500 alunos, com 10 profissionais nas áreas administrativas, 21 professores, 2 especializadas em atendimentos especiais, 8 auxiliares de serviços gerais e 8 estagiários que trabalham para auxiliar nos alunos de educação inclusiva. Nessa pesquisa, fomos acompanhadas pela Vice-gestora e buscamos compreender o funcionamento da gestão escolar, a fim de descobrir se a escola é democrática..

METODOLOGIA

Nessa perspectiva, buscou como lócus de observação, a gestão da Escola Estrela, em Recife, no qual foram divididos em quatro etapas metodológicas, a saber: o olhar sobre o espaço educacional, a identificação quanto às estratégias didáticas, observação e entrevistas com a gestão e alguns docentes, e, por fim, a análise de documentos como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Atas de Reuniões do Conselho Escolar.

Sobre a experiência de observar, Freire retrata (1992):

Observar uma situação pedagógica é olhá-la, fitá-la, mirá-la, admirá-la, para ser iluminado por ela. Observar uma situação pedagógica não é vigiá-la, mas sim fazer vigília por ela, isto é, estar e permanecer acordado por ela na cumplicidade pedagógica (FREIRE, 1992, P.14).

De início, lançamos uma primeira apreciação sobre o referido espaço, sua organização física, as relações entre a escola e a comunidade, familiar, funcionário e alunos. Num segundo momento, buscamos identificar os mecanismos didáticos que materializam o princípio de gestão democrática no interior dessa instituição. Como terceira etapa, realizamos entrevistas semiestruturadas com as gestoras e professores, gravadas em áudio e sucessivas observações



do espaço escolar e das práticas neste ambiente. Por fim, analisamos o Projeto Político Pedagógico (P.P.P.) da escola, como também, obtivemos acesso ao caderno com as Atas das reuniões do Conselho Escolar.

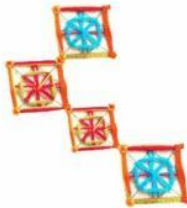
REFERENCIAL TEÓRICO

Através dos direitos da educação já conquistados, a sociedade atual que vivemos mostra um avanço na percepção e organização das escolas colocadas como lei. Um dos principais pontos é a organização de uma gestão democrática, definida como “A gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização ao trabalho pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação.” (AGUIAR, 2009, p. 83).

Tudo isso esclarece a visão sobre a definição verdadeira de uma gestão democrática, onde há a eleição, voz para todos os grupos que compõe a escola e uma instituição onde todos participem e concretizem as decisões tomadas de forma democrática. Ao decorrer de toda pesquisa, procuramos sempre observar se de fato a gestão era democrática, analisando as formas de organização e gestão da instituição escolar. Apesar de tudo, é importante ressaltar que, o trabalhar dessa gestão não é algo tão simples como inicialmente pensamos, assim como Aguiar (2009) nos mostra, todo o corpo escolar precisa estar em constante melhora e compreender de fato o conceito, sabendo a importância de uma contribuição coletiva e também individual, gerando a autonomia do sujeito e a participação dentro dessa realidade estudada, só assim será consolidado essa gestão. À vista disso, fomos a escola para analisar como é a prática de tais teorias.

Para a formação da equipe gestora há várias maneiras, assim como descreve Paro (2003), estes são através do poder político, que ele chama de nomeação, através do concurso e por fim a eleição, dado pela voz da comunidade escolar. Dentro da Escola é feita uma eleição, contando com a participação dos professores e comunidade escolar. O trabalho da gestão é feita pela gestora e vice-gestora, nesse caso fomos atendidas pela vice-gestora, nas quais nos auxiliou sobre as questões propostas durante todas as visitas e nos fez concluir, de acordo com as entrevistas feitas o que será abordado a seguir.

O trabalho feito pela gestão é muito importante, pois são responsáveis pela organização escolar, envolvendo projetos, eventos, calendário, métodos, conteúdos, contratação etc. Além disso, esse trabalho está voltado para a parte de administrar o financeiro da escola e auxiliar os alunos que recebem bolsa família, fazer reuniões para solucionar os problemas propostos e auxiliar os pais sobre o comportamento dos alunos no conselho



escolar, de forma que sempre procuram ter contato com a prefeitura para auxiliarem no que precisa. Para que tais objetivos sejam de fato efetivos, a gestão do escola busca sempre manter a reunião com os pais e mestres, diálogo com os funcionários e estagiários para que assim seja um trabalho coletivo e democrático na construção da escola, assim como nos mostra Ana Lúcia Felix, ao escrever que:

A base de organização da gestão da educação e da escola não será piramidal e hierarquizada, mas adotará um desenho circular que pressupõe a inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica co-responsabilidade nas ações da escola. (FELIX, 2009)

E, para que de fato isso seja colocado em prática, é necessário que a escola crie planejamentos para traçar metas e objetivos, propondo as finalidades que desejam ter anualmente, procurando incluir a identidade que a escola representa, de acordo com o contexto social e cultural em que ela está inserida, de forma que todos os envolvidos da escola participem, tendo voz para tomar decisões. Por isso, em forma de documento, classificado como Projeto Político Pedagógico, a escola tem como finalidade colocar todas as características presentes nela, a construção do P.P.P é:

Desenvolvido a partir de quatro fases articuladas e também transversalizadas. São elas: 1) a análise da realidade ou análise da situação escolar; 2) discussão da situação escolar, tomada de decisão e definição de prioridades e metas para o trabalho escolar; 3) efetivação-vivência das decisões tomadas para o funcionamento da escola; e 4) o acompanhamento e avaliação das decisões e práticas. (MACHADO E SANTIAGO, 2009, p. 101-102).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observando o Projeto Político Pedagógico (P.P.P) que nos foi disponibilizado, a última realização deste foi em 2014. Nesse documento, é representado a estrutura da escola, seu histórico, endereço, os órgãos que os mantém, recursos financeiros, estrutura física, modalidade de ensino, horário, número de alunos, identificação da clientela e comunidade, órgãos de representação comunitária, missão da escola, objetivos gerais e específicos e o plano de ação.



Apesar de não ter ocorrido eleições há um bom tempo a vice gestora acredita ter uma gestão democrática, mesmo limitada, pois muitas vezes ela quer a mudança de áreas necessitadas juntamente com os pais e alunos e os recursos não são suficiente, fazendo assim com que os objetivos nem sempre sejam alcançados. Infelizmente em muitos momentos os projetos são deixados de lado, pois há outros assuntos e carências que acabam por ser priorizados, fazendo com que de fato as propostas do P.P.P. não sejam efetivadas, essas dificuldades encontradas em sua grande maioria se encontra na limitação financeira, pois muitas vezes faltam recursos para suprir toda demanda e é preciso optar por aquilo que mais se necessita.

Em relação à administração dos recursos financeiros da escola, há um valor (PDDE- Programa dinheiro direto na escola) que a instituição ganha no qual já tem mais autonomia e pode ser investido de maneira que visa a necessidade, discutido no conselho escolar. Contudo, os recursos financeiros são controlados e exigidos pela prefeitura para que haja uma noção sobre o quê e como se gasta o dinheiro adquirido, conhecido como o dinheiro de suprimento disponibilizado pela mesma, são utilizados conforme orientação dos programas e de serviços diversos como confecção e reparos com a finalidade de atender as necessidades da Comunidade Escolar.

Kalam (2011, p.87) explica que:

O PDDE estabelece as formas de utilização dos recursos: manutenção e conservação das escolas, aquisição de materiais para seu funcionamento, capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais, avaliação da aprendizagem, implementação do projeto político-pedagógico, aquisição de material didático/pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais diversas. Com isso, define o leque de opções para o uso dos recursos, não garantindo às escolas, a partir de suas necessidades e prioridades, a liberdade de decidir sobre os gastos. (KALAM, 2011)

Santos (2006) afirma que a autonomia oferecida pelo programa é uma autonomia relativa, pois o recurso vem predestinado para as escolas. Sendo que o discurso do PDDE tem como principais características a descentralização financeira, a autonomia e a desburocratização.

Para analisarmos a relação entre a gestão e sua comunidade escolar, precisamos primeiramente compreender que nas reuniões do conselho escolar há pontos positivos em relação ao objetivo dele e a forma de procurar escutar todos os representantes da escola, dando a eles liberdade para decidir as questões abordadas sobre a escola, porém, há pontos negativos quando isso é colocado em prática. A formação do conselho escolar deveria ser um avanço e uma forma de poder haver uma comunicação para a participação da comunidade na



instituição, mas como Medeiros e Oliveira (2008) debatem, o conselho escolar muitas vezes, por suas dificuldades e problemas terminam burocratizando e não efetuando o seu papel principal.

O conselho escolar, visa ao desenvolvimento das atividades de ensino, dentro do espírito democrático, assegurando a participação dos segmentos da Comunidade escolar na discussão das questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Na escola Estrela, o conselho é ativo, há um calendário com datas do ano que se reúnem. A sua participação é teoricamente bem legalizada e estimulada, no próprio PPP da escola há um espaço vazio para que o conselho escolar possa escrever e opinar. De acordo com a vice-diretora, o conselho escolar fundou em 1997 através de sugestões da secretaria de educação, a escola fez parte do início do conselho escolar, quando ela chegou em 2014, o mesmo já existia e funcionava, mas ela acha que nos anos iniciais que foi criado deve ter tido resistência, porque a maioria das pessoas não querem se responsabilizar por algo tão trabalhoso.

Sobre o funcionamento das reuniões do conselho escolar, há um cronograma de todas as datas de reuniões que o colégio procura fazer do conselho. Uma vez por mês o corpo docente se reúne para resolver democraticamente as questões, necessidades e propósitos da escola, nessas reuniões de conselho há sempre momentos para os professores opinarem e ajudarem na formação da escola. Entretanto, apesar de todas essas perspectivas, muitas vezes marcam as reuniões e poucos comparecem. As pessoas eleitas e que se comprometeram não atuam da forma que é necessário. Assim como a Vice-gestora falou, a comunidade acha que a total responsabilidade das reuniões e das propostas de intervenções são apenas responsabilidade dos que trabalham na escola, especificamente as gestoras.

Novamente como Aguiar (2009) fala, não é fácil esse trabalhar democrático. Antes de tudo as pessoas precisam de fato entender o seu papel dentro da instituição e atuar. Os próprios gestores, na maioria das vezes, já não sabem nem mais como trabalhar ou fazer, pois já tentaram tantas coisas sem sucesso, mais uma vez, o pensamento da dificuldade do conselho de Medeiros e Oliveira são contextualizadas, uma de suas propostas é:

A LDB, ao assegurar o fundamento da gestão democrática, deveria mencionar, nalgum lugar, diretrizes e parâmetros que auxiliassem os sistemas de ensino na viabilização de estratégias de como torná-la concreta no interior das escolas, inclusive acionando as responsabilidades que os sistemas de ensino deveriam assumir para a promoção da participação da comunidade nos conselhos e equivalentes. Ao tratar dos obstáculos referentes à participação da comunidade nas decisões escolares. (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2008).



Ao questionarmos gestão sobre a relação escola-comunidade, percebemos que a escola não mantém um contato direto ou participativo com a comunidade ao redor. E como vimos com Bueno (2001), é função da escola formar cidadãos atuantes e construir um sujeito social e a mesma deve construir um espaço que influencie esses aspectos. Entretanto, a própria escola não conhece os grupos existentes na sua área em relação aos moradores, projetos e reuniões, essa questão pode ser até mesmo um ponto que se a escola tivesse contato com os grupos da comunidade, as questões de iluminação, asfaltamento e até mesmo a própria participação da comunidade na escola, poderiam melhorar. A própria gestão sempre planeja reuniões que possam envolver os pais, plantão pedagógico e o grupo de pais que são eleitos para representar a família nas reuniões escolares com a direção e os professores.

Tudo isso faz com que eles, mesmo que de forma limitada, participem da caminhada escolar, programas como a participação dos familiares nas festas, esportes e trabalhos realizados dentro da escola e com o espaço aberto para esses familiares. Essa é uma das maneiras que a escola trabalha para envolver os pais.

Na última etapa da pesquisa, realizamos uma entrevista semiestruturada com a família dos alunos após o término das aulas. Devido a correria e por muitos pais estarem ocupados, apenas dois familiares (um pai e uma avó) participaram da nossa pesquisa. Ambos tiveram respostas muito semelhantes, inclusive, nenhum dos dois faz parte de conselho ou vai a essas reuniões de encontro (mesmo elas sendo mostradas no quadro de entrada na escola). Apesar disso, os dois sempre procuram conversar com os professores e gestores sobre os seus filhos e acontecimentos da escola. Eles reconhecem que a escola é sim com uma gestão democrática, onde eles têm abertura para falar e conversar com todos, consideram seu relacionamento positivo com a comunidade docente e gostam do trabalhar da mesma. Apesar de haver dificuldades na participação de todos os pais no conselho e muitas vezes a sobrecarga para os gestores, os funcionários, pais e alunos tem um espaço aberto e livre para participar e opinar.

Além disso, realizamos entrevista com três professores da escola, para identificar as condições gerais de trabalho e cotidiano dos professores. A partir disso, pudemos analisar suas concepções de gestão escolar e como se dão a relação desses docentes com a equipe gestora da escola.

Diante desses relatos das professoras, pudemos perceber que a escola tem uma gestão democrática, pois sempre busca as opiniões dos professores e dos demais para tomar decisões e a partir disso os professores se asseguram de que sempre que precisarem, terá o apoio do grupo gestor.



Ao entrevistarmos as professoras, também questionamos sobre o espaço físico, a qualidade deste, e sabendo que essa escola tem muitos alunos da educação inclusiva, buscamos analisar também a acessibilidade, como: corredores largos, piso tátil, salas largas e entre outras coisas.

Por tudo isso, “é impossível pensar em uma escola de qualidade sem que as famílias estejam interessadas e engajadas na discussão acerca da qualidade que lhes interessa” (FARIAS FILHO, 2010). Para tanto, a participação das famílias precisam ser constante. Ainda seguindo o pensamento de Farias Filho, percebemos como a escola se expandiu muito nos últimos anos, a entrada de todas as classes sociais na escola trouxe uma necessidade de abrir mais e mais escolas, e isso talvez seja a justificativa para a qualidade que temos. É preciso urgentemente pensarmos em modificar tais fatores, inclusive o espaço físico. Se sabemos que a nossa escola deve ser inclusiva, há necessidade de um espaço adequado para isso, ruas com asfalto de qualidade, rampas etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa pesquisa, chegamos a conclusão que, a escola e sua gestão ainda tem um longo caminho de conquistas que deve percorrer, é fundamental esses primeiros passos em relação a eleição para gestão, formação de conselho, a participação, mesmo que de forma reduzida, da comunidade escolar, o dinheiro recebido e a forma como se articula. Entretanto, ainda vemos muitas falhas nesse sistema.

Por isso, é necessário a união de todos os grupos, sabendo que a melhoria necessária não está limitada para o nosso eu individual, mas para todos do Brasil. A participação e iniciação coletiva é o começo de mais uma luta que devemos continuar. Os pontos negativos se dão pela percepção que muitos ainda não tem interesse nem ideia da necessidade de mudança, o trabalho educacional é muito cansativo e muitas pessoas desvalorizam e até mesmo colocam ainda mais trabalho para esse grupo de docentes. Além disso, os professores sentem muita dificuldade em fazer com que os alunos o obedeçam, havendo muito mal comportamento por parte deles, fator esse que vem a educação doméstica, por isso, mais uma vez é importante destacar como é essencial essa relação dos pais com professores e gestão para que possam articular a educação escolar com a doméstica e a partir disso, com a ajuda dos pais, os professores acharem soluções para enfrentar esse problema.

Por fim, finalizamos esse trabalho com a consciência de que não podemos deixar de lado nem desvalorizar a participação um do outro. Aprendemos muito sobre gestão, como é,



como se deve fazer, as dificuldades e a realidade. O caminho continua seguindo e não devemos nos esquecer do que aprendemos, afinal, quando nos tornarmos pedagogas, já saberemos como agir e a necessidade disso.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. da C. C. de. Gestão Democrática, Elementos Conceituais E A Democratização Do Acesso, Permanencia E Sucesso Escolar. In.: MACHADO e SANTIAGO (Orgs.). **Livro 19 “Políticas E Gestão Da Educação Básica**, 2009, p. 83-94.

BUENO, J. G. S.. Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. **Educar em Revista (Impresso)**, Curitiba – PR, v. 17, n.17, p. 101-110, 2001

FARIA FILHO, L. M. de. A qualidade da escola pública: a necessidade de novos consensos. **Jornal da Ciência**. JC e-mail 3987, de 12 de abril de 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

KALAM, Roberto Jorge Abou. **O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto do financiamento público da educação**: implementação de políticas e implicações na gestão escolar. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em:
<<http://ufjf.br/ppge/files/2011/07/DISSERTA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 28 jun.2020.

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

MEDEIROS, A; OLIVEIRA, F. de F. Conselho escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? **Educação Unisinos**. 12(1):35-41, jan./abr, 2008.

PARO, V. A eleição diante das demais alternativas de escolha. In.: _____. **Eleição de Diretores**: A escola pública experimenta a democracia. 2º Ed. São Paulo: Xamã, 2003, p. 13-47.

SANTIADO, E. O projeto político pedagógico da escola como instrumento de gestão democrática. In.: MACHADO e SANTIAGO (Orgs.). **Livro 19 “Políticas E Gestão Da Educação Básica”**, 2009, p. 95-108.

SANTOS, A. L. F. dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In: GOMES, A. M. **Políticas públicas e gestão da educação**. São Paulo: Mercado das Letras, 2009.

SANTOS, Inalda Maria dos. Política de financiamento da educação e participação da comunidade na gestão da escola. **RBP AE**, v. 2, n. 2, p. 315-329, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/18887/11001>>. Acesso em: 28 jun. 2020.



ta faltando a referencia félix 2009