

A CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA ALAGOANA: A VOZ DOS GESTORES ESCOLARES

Eva Pauliana da Silva Gomes; Givanildo da Silva; Alex Vieira da Silva; Fernanda Santos do Nascimento; Inalda Maria dos Santos (Orientador)

Secretaria de Educação do Estado de Alagoas. e.pauliana@gmail.com / Universidade Federal da Paraíba. givanildopedufal@gmail.com / Universidade Federal de Pernambuco. alexpedufal@gmail.com / Universidade Federal da Bahia fernandasantos0302@hotmail.com / Universidade Federal de Alagoas. inaldasantos@uol.com.br

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a concepção e atuação de gestores sobre a gestão escolar na capital alagoana; e como objetivos específicos: compreender como se dá o trabalho desses gestores na escola pública e identificar se há um caráter centralizador ou democrático nas ações do cotidiano no trabalho dos gestores escolares. Para alcançar os objetivos, utilizou-se a abordagem qualitativa como aspecto metodológico, tendo o estudo de caso como técnica de pesquisa, com características descritiva e interpretativa, objetivando compreender a problemática no contexto sócio-histórico. Os sujeitos da pesquisa foram a gestora da escola e a coordenadora pedagógica da instituição pesquisada. Os resultados apontaram que: a) a concepção defendida pelos gestores para a escola pública é participativa; b) a atuação da gestora rompe com os tabus de que a gestão pedagógica é exclusivamente função do coordenador pedagógico; c) os gestores agem em função da melhoria educacional e favorecem uma gestão compartilhada com os demais profissionais; e, por fim, d) a defesa por uma escola pública de boa qualidade é um princípio que surge em grande intensidade no discurso dos gestores.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Gestores Escolares, Escola Pública.

Introdução

No âmbito da educação escolar, o ensino público socialmente referenciado torna-se necessário e fundamentalmente desafiador, pois “o Brasil tem experimentado, desde o início da década de 1990, amplo processo de ajuste do sistema educativo” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 132). A partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e governos posteriores Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2007/2008-2011), Dilma Vana Rousseff (2012-2015/ 2016-2017) e o atual governo de Michel Temer, a educação passou a se adequar as novas necessidades e demandas do mercado, vivenciando desafios cotidianamente para cumprir com a sua função social.

Nessa dimensão, a reforma educacional tornou-se primordial para elencar os dispositivos legais e implementar um cenário repleto de transformações para a educação pública. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 de 1996, regulamentou o sistema educacional e com o intuito de banir as práticas centralizadoras e clientelistas apresentou alguns avanços para a legislação educacional. Os artigos 14 e 15 trazem a gestão democrática como mecanismo de conduta para o alcance da qualidade no processo de ensino e de aprendizagem dos sujeitos inseridos na escola. Bordignon e Gracindo (2000, p. 147) afirmam que “[...] a gestão democrática da escola pública aparece como uma nova alternativa para o processo político-

administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”.

O controle social no atual modelo é constituído pelos conceitos da democracia, da participação e da descentralização. A consolidação da eleição de diretor, criação de conselhos escolares e elaboração do Projeto Político-pedagógico (PPP) registram a inserção da autonomia administrativa, pedagógica e financeira nas escolas públicas brasileiras. Diante desse cenário, Gadotti e Romão (2000, p. 16) mencionam que “a participação possibilita à população um aprofundamento de seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, influenciando de maneira mais efetiva seu funcionamento”.

Para que os diferentes segmentos se posicionem frente às problemáticas da escola faz-se necessário que se tenha uma abertura da instituição para todos os problemas e soluções. A implantação de práticas participativas é importante, “pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a corresponsabilidade de todos no processo educativo” (HORA, 1994, p.56). A participação de todos é relevante para o processo educativo, desde as questões burocráticas às pedagógicas, no que diz respeito à escola como um espaço social. Para Libâneo (2004) o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida:

[...] um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. [...] é indispensável a introdução do trabalho em equipe (LIBÂNEO, 2004, p.102).

A participação está interligada com a autonomia das instituições em meio aos seus planejamentos e decisões no que se refere às ações administrativas, pedagógicas e financeiras da escola. Neste contexto, segundo Libâneo (2004), a função dos atores participantes é deliberar e normatizar os procedimentos que estão sendo institucionalizados no ambiente escolar. Nesse espaço cada participante é parte integrante, sua presença é necessária para o processo decisório, bem como para as práticas efetivas que devem ser direcionadas. Paro (2003, p. 40) afirma que:

O processo de envolver-se e participar nas atividades da escola pública, dando sugestões e influenciando nas decisões, é o mesmo processo pelo qual o pessoal escolar e os usuários podem contribuir para a tão propalada e pouco compreendida autonomia da escola. [...] O que precisa ficar claro é que, se se pretende desenvolver a autonomia da escola, é preciso que se tome o pessoal escolar e especialmente os alunos e pais como sujeitos atuantes.

Nessa perspectiva, a autonomia se torna um dos princípios relevantes para a concretude de práticas democráticas no âmbito escolar e para a vivência dos pais e da comunidade na escola, de

modo que os levem a tomar decisão sobre o andamento das ações planejadas no interior da escola. É válido ressaltar que uma escola que propaga a participação dos diferentes segmentos deve se reunir periodicamente (mensal ou trimestral), conforme a necessidade da escola.

Na gestão participativa há uma divisão de responsabilidades e um fortalecimento nos processos educativos. Por meio do paradigma da gestão escolar participativa deve ocorrer à extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos e, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se assim o fortalecimento do gestor da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.

Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a concepção e atuação de gestores sobre a gestão escolar na capital alagoana. Os objetivos específicos foram: compreender como se dá o trabalho dos gestores na escola pública e identificar se há um caráter centralizador ou democrático nas ações do cotidiano no trabalho dos gestores escolares.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, com características descritiva e interpretativa, objetivando compreender a problemática no contexto sócio-histórico (FLICK, 2009). Foram utilizadas ainda a pesquisa bibliográfica e a documental como instrumentos para a compreensão das questões postas. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa, na perspectiva de Bardin (2002). Participaram do estudo 2 (dois) profissionais da gestão – a gestora e a coordenadora pedagógica, os quais foram importantes interlocutores para compreensão dos aspectos abordados na pesquisa.

Os resultados desta pesquisa foram consolidados a partir de um estudo de caso desenvolvido em uma escola pública no município de Maceió - Alagoas. A escola é considerada de grande porte, visto que possui 18 (dezoito) salas de aulas, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), tendo aproximadamente 1.000 alunos, nos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Segundo a gestora, atualmente, a escola possui 84 (oitenta e quatro) funcionários, dos quais uma parte é de funcionários públicos efetivos, outra contratada pela Secretaria Municipal de Educação (Semed/Maceió), e, por fim, há um grupo de funcionários terceirizados, principalmente pessoal de apoio que desenvolvem as atividades fins (limpeza, vigilantes e merendeiras).

Resultados e Discussão

A forma de organização da unidade escolar e as práticas vivenciadas no cotidiano dizem respeito ao modo de como a instituição é conduzida, assim como a concepção de gestão escolar que é empreendida no cenário educativo. Discutir sobre a concepção de gestão é necessário, visto que todas as ações desenvolvidas, as práticas de participação, decisão, atuação dos órgãos colegiados são a partir de princípios que enraízam o modelo de gestão escolar. Nessa perspectiva, “há, portanto, uma trama de relações implicadas na escola. Por um lado a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro os próprios indivíduos educam a organização” (LIBÂNEO, 2004, p. 33).

Para a compreensão da concepção de gestão escolar que é vivenciada no interior da unidade educativa foi preciso ouvir os sujeitos que estão na condução da escola para que esses expressassem sua visão sobre a gestão, assim como as principais práticas que caracterizam o modelo de gestão estabelecido e vivenciado no cenário escolar. A gestora, ao ser questionada sobre a concepção de gestão estabelecida no interior da escola, destacou:

Eu penso que a gestão deve ser super-democrática, em alguns sentidos, em outros a gente precisa reorganizar toda estrutura da escola desde a parte pedagógica, a parte financeira e administrativa porque é necessário que tenha um direcionamento das ações, se a gente deixa solto tudo acontece de qualquer jeito e a gente precisa reorganizar toda essa parte, pra que todo mundo entenda que não é porque é uma escola pública, mas é uma escola pública que, realmente, tem objetivos, tem metas, tem anseios, tem desejos e a gente quer realmente fazer a diferença, mostrar pra comunidade que toda escola pública pode ser diferente (Gestora da instituição).

Nessa perspectiva, a gestora mencionou a concepção de gestão que ela acredita que deveria vigorar em uma escola pública, por meio das práticas que são norteadas no contexto escolar. No posicionamento da gestora, há uma ênfase sobre a necessidade de um direcionamento das atividades, no qual possibilita estratégias para o rompimento do senso comum de que a escola pública não cumpre sua função e que não tem práticas significativas para os estudantes que a ela frequentam. No entanto, é necessário destacar que a gestora não mencionou os conflitos que existem no cotidiano da escola. A profissional esquece que para o desenvolvimento da gestão democrática também é preciso ter embates, discussões e tensões no interior das escolas públicas.

Há, ainda, que destacar a valorização da instituição pública, por meio da mensagem emitida pela gestora. A escola pública com objetivos, metas, anseios e desejos de dias melhores e com oportunidades de oferecer uma educação pública de boa qualidade. A gestão democrática, por meio de seus princípios, favorece oportunidades de mudanças de atitudes e pensamentos, assim como

possibilita estratégias de valorização do espaço em que se realiza as atividades favorecendo caminhos para melhorar os desafios que surgem no dia a dia (LIBÂNEO, 2004). No depoimento a gestora mostrou-se favorável aos ideais participativos e democráticos, principalmente, na questão do comprometimento de todos por uma educação pública com possibilidades de mudanças e na concretização da participação dos diferentes segmentos nas decisões.

Para a coordenadora pedagógica da instituição, a concepção que se vivencia no interior da escola é a democrática participativa. Percebe-se essa afirmação no depoimento que segue:

A concepção de gestão da escola ela é participativa democrática. Participativa porque a gestora quando vai decidir, ela convoca todos os funcionários para uma plenária, independente do cargo de cada um, merendeira, porteiro, professores, serviços gerais, apoio, coordenadores, professores efetivos e horistas. Então, todos são convocados às reuniões porque todos são educadores e estão aqui para contribuir (Coordenadora da instituição).

A coordenadora apresentou um aspecto relevante sobre a valorização das diversas experiências no cotidiano escolar, especialmente, na afirmação de que todos os profissionais que trabalham na instituição são educadores e que têm possibilidades de contribuir para o sucesso do espaço educativo. Ao possibilitar que os funcionários da instituição sejam inseridos no processo das decisões valorizando-os como pessoas capazes para contribuir com o sucesso do espaço educacional, a equipe gestora apresenta um significativo papel a cada um, visto que esses se sentem atuantes no cenário que demanda coletividade e compromisso profissional.

A educação pública de boa qualidade perpassa por vários fatores e um deles é a valorização do profissional, em que esses se sintam motivados para desenvolver o seu trabalho com compromisso e empenho pessoal (BRASIL, 2006). O fato da equipe diretiva reconhecer a pertinência do papel de cada profissional é um marco de relevante para o sucesso das atividades desenvolvidas no cotidiano escolar. A gestão democrática tem como princípio a valorização de todos os componentes que frequentam a instituição, desde os sujeitos internos aos externos (LIBÂNEO, 2004).

Nessa perspectiva, a convocação de plenárias e reuniões para as decisões que a instituição deverá tomar é um marco significativo no processo da organização no cenário escolar. De acordo com Cruz Neto (2013, p. 22) “O processo de participação é um caminho para o desenvolvimento intelectual, político e social tanto dos sujeitos quanto dos grupos e das classes sociais”. Desse modo, compreende-se que o trabalho em equipe é necessário para resolução dos conflitos existentes, assim como planejar, vivenciar e avaliar as atividades desenvolvidas no espaço escolar. É comum um grupo apresentar objetivos e metas a serem cumpridas, mas é relevante ressaltar a

necessidade do ato de avaliar para melhorar as práticas e repensar algumas ações no dia a dia. Sobre a avaliação da equipe diretiva, a própria gestora, mencionou que:

A minha equipe de trabalho eu estou sempre puxando a orelha de todos, tanto do meu vice-diretor quanto dos coordenadores, que é necessário. Quando erra eu faço questão de dizer que eles erraram pra gente reavaliar nossa postura. Lógico que em dentro de quatro paredes, que eu não vou dizer que minha equipe errou (risos). Eles já me entendem, quando eu gostei, quando não gostei, porque não foi combinado e planejado. Eu gosto das coisas bem planejadas para que a gente tenha um alibi para dizer que errou e pensar em replanear. Eu tenho a minha equipe como uma equipe que busca melhorar, buscar ofertar uma educação de qualidade, que é o que nós estamos querendo alcançar, no sentido de respeitar todo mundo (Diretora da instituição).

A colocação da gestora sobre a avaliação das práticas desenvolvidas pela equipe pedagógica mostrou uma visão aberta e coerente em relação ao seu posicionamento e compromisso com a educação pública de boa qualidade. A equipe pedagógica de uma unidade escolar também deve ser avaliada, assim como os gestores para melhorar as atividades, as posturas e o comprometimento no cotidiano. Partindo desse pressuposto, Teixeira e Nunes (2014, p. 149) afirmam que “a avaliação, tida como um processo formativo, deve ocorrer de forma contínua e processual”.

A gestora destacou, ainda, como aspecto relevante de trabalho, a questão do planejamento, visto que uma vez feito coletivamente, todos são responsáveis pelos resultados, devendo se comprometerem pelo sucesso da ação planejada, pois “o planejamento é entendido como o caminho metodológico em que, diante das necessidades do homem [...] são expressos e traçados os objetivos enquanto suprimento para suas necessidades e/ou solução das dificuldades expostas (CRUZ NETO, 2013, p. 23).

Santos (2002) e Hora (1994) apresentam que em uma perspectiva progressista, a educação pública deve ser compreendida como um direito universal básico e um bem social público. Ela é assim, condição para a emancipação social e deve ser concebida em um viés democrático e de qualidade, no contexto de um projeto de inclusão social mais amplo. Assim, todos são integrantes de um projeto mais amplo e consistente para a concretização dos objetivos educacionais.

A coordenadora pedagógica afirmou que a gestora se envolve no trabalho pedagógico, pois deixou claro que a mesma possui experiências nesta área, pois antes de assumir o cargo atual ela assumiu uma coordenação pedagógica. Todas as funções desenvolvidas pelo gestor escolar são importantes, porém a gestão pedagógica, a relação com os professores, coordenadores e alunos para a efetivação da aprendizagem favorece à instituição educativa o cumprimento de sua função que é possibilitar que seus estudantes aprendam a partir da concepção de homem, sociedade e escola que é estabelecida no planejamento coletivo. A atuação da gestora nesse aspecto da gestão é

significativa, rompendo com os tabus de que a gestão pedagógica é exclusivamente função da coordenação da escola.

O comprometimento dos gestores também foi destacado pela coordenadora como uma ação significativa, ambos quando têm alguma atividade para realizar ultrapassam seu horário de trabalho para solucionar as questões e tentar sanar as dificuldades no cenário educativo. O comprometimento nos estabelecimentos públicos é um princípio necessário para o desenvolvimento do objetivo de cada unidade pública, viabilizando uma resposta aos que necessitam usufruir de seus direitos sociais.

Nessa perspectiva, os gestores desempenham uma função de coletividade na instituição educativa e favorece apoio recíproco no desenvolvimento das atividades. Agem em função da melhoria educacional e favorecem uma gestão compartilhada com os demais profissionais. Assim, pode-se afirmar que mesmo em meio aos desafios, tenta-se vivenciar uma gestão participativa com intenção de melhoria da escola pública. Nota-se, especialmente, essa afirmação na posição defendida pela gestora:

Nós pensamos assim, na nossa concepção de uma grande escola pública quando a gente apresenta, mensalmente ou quando necessário, toda prestação de contas, todos os materiais que foram comprados na escola, existe uma É passado pra todos os funcionários para que eles possam ter autonomia de escolher qual é a necessidade da escola. Até porque eu vejo que o diretor não pode ser centralizador de tudo, tem que partilhar tudo que é direcionado pra escola porque vai facilitar o trabalho, vai andar na maior tranquilidade, quando há participação de todos e todos vão se sentir corresponsável pelo que dá certo e o que der errado (Gestora da instituição).

O depoimento da gestora mostrou uma visão ampla de gestão escolar, assim como possibilitou apreender o princípio da descentralização através das decisões e da participação de todos os envolvidos. A defesa por uma escola pública de boa qualidade é um princípio que surge em grande intensidade na fala da gestora, principalmente, porque ela afirmou que foi na escola pública que se formou e que necessita ter muita responsabilidade com essa instituição.

Outro aspecto válido a destacar é a prestação de contas para toda comunidade escolar, e ainda, a tomada de decisão coletiva acerca das prioridades da instituição, possibilitando uma ação favorável entre todos os que compõem a escola, em uma perspectiva de democracia e de decisão coletiva. A questão da corresponsabilidade das atividades educacionais tem de ser mencionado, pois por meio desse princípio, presume-se que todos são atuantes e se sentem responsáveis pelas atividades planejadas no coletivo.

Conclusões

O presente trabalho buscou refletir sobre a concepção de gestores sobre gestão escolar na capital alagoana; para isso foi necessário compreender como se deu a implementação da gestão democrática por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.394/96), dando ênfase a sua efetivação, pois “[...] uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas” (FONSECA, 1994, p.49). Refletir sobre esses aspectos foi necessário para a compreensão dos processos educacionais no interior da escola pública alagoana.

Os resultados da presente pesquisa apontaram: a) a concepção defendida pelos gestores para a escola pública é participativa; b) a atuação da gestora rompe com os tabus de que a gestão pedagógica é exclusivamente função do coordenador pedagógico; c) os gestores agem em função da melhoria educacional e favorecem uma gestão compartilhada com os demais profissionais; e por fim, d) a defesa por uma escola pública de boa qualidade é um princípio que surge em grande intensidade no discurso dos gestores.

A partir dos dados coletados e da análise realizada foi possível constatar que a gestão democrática é necessária para o alcance de um trabalho eficaz e participativo, contribuindo para o avanço da educação. Torna-se relevante ressaltar que diante da realidade das escolas públicas brasileiras, em especial da capital alagoana, implantar este mecanismo de conduta é um dos grandes desafios encontrados, pois a defasagem do ensino público está cada vez mais abrangente sendo constituída por estruturas físicas inadequadas, professores desmotivados, falta de formação inicial e continuada para os profissionais, entre outros aspectos, os quais deixam evidente a falta de responsabilidade do poder público fragilizando a concretude de um ensino público e socialmente referenciado, conforme almejado na legislação da educação brasileira.

As considerações aqui apresentadas devem ser vistas como registros iniciais do estudo realizado e não como conclusões, pois o trabalho sinalizou várias lacunas e deixou tantas outras a preencher. Desse modo, é possível afirmar que a temática é muito vasta e suscita a realização de outros estudos na educação municipal de Maceió no âmbito da gestão democrática, pois é possível afirmar que o Estado de Alagoas necessita de muitas investigações que revelem a realidade do cotidiano das escolas públicas.

Referências

ARAÚJO, Sérgio Onofre Seixas de. **Gestão Democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: Edufal, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL, Ministério da Educação. **Conselho Escolar e financiamento da educação no Brasil**/Luiz Fernando Dourado [et. al.]. Brasília: Secretaria de educação Básica, 2006.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Gestão Democrática da Educação**: uma discussão sobre planejamento educacional e participação coletiva em Alagoas (1999-2004). Maceió: Edufal, 2013.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ano IV, 7 junho 1994.

GADOTTI, M.; Romão, José Eustáquio (Orgs.). **A autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freyre, 2000.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios de participação coletiva. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor em uma escola de mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TEIXEIRA, Josele; NUNES, Liliane. **Avaliação escolar**: da teoria à prática. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2014.