ISSN: 2358-8829

A GESTÃO ESCOLAR E A CENTRALIZAÇÃO DECISÓRIA NO COTIDIANO: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DA OBSERVAÇÃO SUPERVISIONADA EM UMA ESCOLA PÚBLICA

Juliene da Silva Correia [1]
Mateus do Nascimento Nóbrega [2]

INTRODUÇÃO

A gestão escolar desempenha um papel fundamental no processo educativo e no desenvolvimento da formação humana dentro do ambiente escolar, contribuindo diretamente para a melhoria da instituição como um todo. Este trabalho tem como objetivo analisar o cotidiano da gestão de uma escola localizada no município de São Lourenço da Mata, em Pernambuco. A instituição atende crianças com idades entre 4 e 5 anos, além de jovens, adultos e idosos pertencentes às fases I e II da Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI).

A pesquisa teve como foco observar como ocorre a organização da gestão escolar, identificar as principais atividades desempenhadas pela gestora, analisar as relações entre os funcionários, pais e a direção, bem como compreender a estrutura física e administrativa da escola. Para isso, a análise foi embasada em uma perspectiva teórica que envolve as contribuições de autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), Oliveira e Vasques-Menezes (2018) e Paro (2017).

A escolha do tema justifica-se pela relevância da gestão escolar, especialmente no que se refere ao papel da gestora, aspecto reconhecido por diversas correntes pedagógicas. Segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), após a promulgação da Constituição de 1988, ocorreram importantes mudanças no campo educacional. Uma delas foi a possibilidade de a comunidade escolar composta por professores, alunos e pais participar da escolha do diretor por meio de eleições. No entanto, sabe-se que, na

[1] Graduando do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, mateus.nobrega@ufrpe.br;
[2] Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, juliene.scorreia@ufrpe.br.

prática, muitas vezes prevalecem as indicações políticas municipais. A gestão democrática e participativa pressupõe a necessidade de envolvimento da comunidade escolar nas tomadas de decisão, na elaboração de projetos e na construção coletiva dos objetivos da escola. A observação direta na instituição evidenciou o impacto da atuação da gestora nas experiências educacionais, destacando a importância de sua presença ativa para a melhoria da escola, para o desenvolvimento de projetos e para a construção de boas relações com funcionários, estudantes e familiares.

Contudo, percebeu-se que o papel da gestora vai muito além de organizar o cotidiano escolar e mediar conflitos. Trata-se de uma função que frequentemente gera sobrecarga, visto que muitas responsabilidades acabam sendo assumidas exclusivamente por ela. Como afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), as organizações são compostas por grupos de pessoas que trabalham em equipe com o objetivo comum de alcançar metas e propósitos.

Assim, a observação realizada contribuiu para a compreensão das práticas de gestão no contexto escolar, permitindo uma reflexão crítica sobre o papel do gestor e os desafios enfrentados no dia a dia. Este estudo busca, portanto, colaborar para o entendimento das funções pedagógicas da gestora, das relações entre a escola e a comunidade, e de como esses elementos se interconectam para promover o desenvolvimento institucional.

METODOLOGIA

Para o registro das observações, foi adotado o método etnográfico, utilizando-se uma câmera de celular para registrar imagens do espaço escolar, especialmente da sala da gestora, sempre em conformidade com as políticas institucionais. Também foram empregados um caderno de anotações, utilizado como diário de bordo, e canetas, para o registro diário das observações e reflexões. A observação foi realizada ao longo de nove dias, sempre às sextas-feiras, no turno da manhã (das 07h15 às 11h30).

Durante esse período, acompanhou-se o cotidiano da gestora, observando suas funções administrativas, a mediação de conflitos e a relação com alunos, pais e funcionários. Todos os acontecimentos relevantes foram registrados no diário de bordo. Em alguns momentos, observou-se também a forma como a gestora organizava o

ISSN: 2358-8829

funcionamento geral da escola, incluindo a distribuição do lanche, o intervalo das crianças e outras atividades da rotina escolar.

Após cada turno de observação, foram realizadas reflexões sobre o papel da gestão escolar, buscando compreender se as ações da gestora eram adequadas, os motivos de suas decisões e as causas de sua aparente sobrecarga. Tais reflexões permitiram reconhecer que a escola é constituída por uma comunidade educativa, um coletivo que precisa atuar de forma colaborativa para que o ambiente escolar funcione de maneira harmônica.

A instituição atende, ao todo, 424 alunos, sendo 82 crianças do grupo de 4 a 5 anos, distribuídas nos turnos da manhã e da tarde. Os demais 338 estudantes são crianças, jovens e adultos matriculados no Ensino Fundamental – Anos Iniciais (1º ao 5º ano) e na Educação de Jovens e Adultos e Idosos (EJAI) – I e II Fase, organizados nos três turnos. Ao longo deste trabalho, serão destacados aspectos relevantes relacionados à história da instituição, da sua organização pedagógica e administrativa, infraestrutura, bem como uma análise sobre a gestão escolar, evidenciando os pontos positivos e negativos enfrentados no cotidiano escolar.

Após toda observação, foi desenvolvido um plano de ação com o objetivo de buscar alternativas para reduzir a sobrecarga de atividades da gestora, destacando a importância da participação e da colaboração de toda a comunidade escolar. A proposta buscou evidenciar que a gestão não deve ser uma responsabilidade individual, mas um trabalho coletivo, no qual professores, funcionários, famílias e demais integrantes da comunidade escolar possam contribuir com a organização e o funcionamento da instituição. Dessa forma, pretendeu-se reforçar a importância da divisão de tarefas, do diálogo e da tomada de decisões coletivas, mostrando à gestora que ela pode contar com o apoio da comunidade escolar no desenvolvimento de suas atribuições.

Esse plano de ação tem como tema, a organização e divisão das tarefas para evitar sobrecarga e melhorar o trabalho coletivo. A elaboração desse plano atingiria não só a gestora como também equipe pedagógica, professores, auxiliares administrativos, todo o campo escolar.

O objetivo dessa ação é promover, no âmbito escolar, uma equipe participativa e colaborativa, garantindo que as responsabilidades sejam distribuídas entre os profissionais, evitando assim a sobrecarga da gestora. Para que isso ocorra, é essencial que toda a equipe esteja comprometida com um único propósito: a melhoria da gestão e

ISSN: 2358-8829

da organização escolar, em busca de uma educação de qualidade. Além disso, é importante que a gestora compreenda que uma gestão eficiente não se sustenta apenas no trabalho de uma única pessoa, mas sim na participação ativa e integrada de toda a equipe escolar.

A ação tem como objetivos específicos identificar as principais demandas da gestão escolar, dividir as tarefas entre os membros da equipe e criar um cronograma para o acompanhamento das atividades. Além disso, busca estimular o trabalho em equipe, promover o diálogo entre a gestora e os demais profissionais, fortalecer o trabalho coletivo e garantir a execução das atividades distribuídas entre os responsáveis.

Como estratégia para o desenvolvimento da ação, propõe-se realizar um diagnóstico inicial da rotina da gestão escolar, com o intuito de identificar as principais dificuldades, situações de sobrecarga e demandas que precisam ser redistribuídas entre os profissionais. A partir desse levantamento, serão promovidas reuniões de planejamento coletivo com toda a equipe escolar, visando definir funções e responsabilidades de acordo com as habilidades e a disponibilidade de cada membro.

Também será formada uma equipe de apoio à gestão, composta por professores e funcionários, para auxiliar em ações específicas, como eventos, substituições, reuniões e atividades pedagógicas. Além disso, serão ofertados momentos de capacitação interna para reforçar a importância do trabalho em equipe, da comunicação e da corresponsabilidade na gestão escolar. Por fim, a execução das tarefas será acompanhada e avaliada continuamente por meio de reuniões mensais, possibilitando a realização dos ajustes necessários e contribuindo para a eficácia do funcionamento da gestão participativa.

Esse plano de ação teria uma avaliação contínua, com a realização de reuniões mensais para acompanhar o andamento das atividades e verificar se todos estão cumprindo as funções previamente definidas. Serão utilizados como indicadores a melhoria na divisão das tarefas, a redução da sobrecarga da gestora, o aumento da colaboração entre os profissionais e a eficiência no cumprimento das demandas administrativas e pedagógicas. Além disso, serão promovidos momentos de reflexão coletiva, em que a equipe poderá apresentar sugestões, reconhecer avanços e propor ajustes necessários para fortalecer a gestão participativa e o trabalho em equipe.

ISSN: 2358-8829

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na organização do ensino, pois envolve a distribuição de tarefas e o incentivo à participação dos diferentes sujeitos na organização e no funcionamento do ambiente escolar. Nesse sentido, a gestão não deve ser compreendida como uma responsabilidade exclusiva da gestora, mas como um trabalho coletivo que envolve toda a comunidade escolar e as famílias, a fim de contribuir para o desenvolvimento das ações educativas.

Uma gestão democrática deve ser pautada no diálogo, na participação e na tomada de decisões coletivas. Entretanto, ainda é possível observar práticas de gestão centralizadoras, nas quais as decisões ficam concentradas na figura da gestora, que assume individualmente diversas responsabilidades. Essa forma de organização pode contribuir para a sobrecarga de trabalho e dificultar a participação dos demais sujeitos nos processos decisórios da instituição. Nesse sentido, Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 5) afirmam que "o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta".

Portanto, é importante a tomada de decisões ser coletivamente onde todos participem das decisões, dê suas opiniões e participe da organização da instituição e do planejamento. Quando dizemos que todos devem participar das decisões são funcionários da escola isso : zelador, cozinheira, professores, secretário, etc. e também os pais e os alunos, porque a escola não tem como funcionar apenas com a gestora, é um grande círculo de apoio para que a instituição funcione.

Por isso, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 449), vai dizer que "articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela". Isto é, que a gestora pode exercer sua função de liderança, orientando, coordenando, mais é necessário que todos da comunidade escolar, pais e alunos, tenham espaço para apresentar ideias e propor soluções.

Entretanto, a sobrecarga da gestora, muitas vezes, está relacionada a uma gestão centralizada, na qual as atividades e as decisões ficam concentradas em uma única pessoa, que busca realizar tudo sozinha. Com isso, a sobrecarga de trabalho acaba se tornando uma consequência dessa forma de organização. Por esse motivo, destaca-se a importância da participação de toda a comunidade escolar e da divisão de tarefas, pois, ao compartilhar responsabilidades, a gestora pode reduzir sua sobrecarga e fortalecer

ISSN: 2358-8829

uma gestão democrática. Nesse contexto, a escuta e o diálogo no ambiente escolar são fundamentais e devem fazer parte da atuação de todo(a) gestor(a).

Segundo Paro (2017), vai dizer que, sem a participação real de toda a comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas, a escola não será capaz de cumprir seu verdadeiro papel transformador. Ou seja, a escola não tem como funcionar apenas com a gestão na posição de liderança. É necessário que haja escuta, aceitação de propostas e tomadas de decisões de forma coletiva, para que a instituição possa fluir.

Dessa maneira, Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a escola só alcança uma gestão verdadeiramente eficaz quando integra diferentes sujeitos em processos contínuos de diálogo e corresponsabilidade. Do mesmo modo, Paro (2017) destaca que a participação não é um complemento, mas condição essencial para que a escola cumpra sua função social.

O Projeto Político- Pedagógico (PPP)

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um documento fundamental para a escola, pois reúne informações importantes sobre a instituição, sua história, sua organização e suas propostas pedagógicas. Infelizmente, algumas instituições não possuem esse documento ou, mesmo quando ele existe, muitos funcionários não o conhecem. A gestora tem um papel fundamental na construção do projeto, mas isso não significa que deva elaborar o documento sozinha. Sua elaboração deve ocorrer de forma coletiva, envolvendo os profissionais da educação e incentivando a participação da comunidade escolar.

Portanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, assegura a gestão democrática do ensino público, conforme estabelecido em seu artigo 14. De acordo com essa lei, os estabelecimentos de ensino devem "assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL, 1996).

Dessa forma, embora a legislação estabeleça a participação coletiva na elaboração do projeto pedagógico, essa orientação nem sempre se concretiza em algumas instituições. Como consequência, muitos funcionários e membros da comunidade escolar podem desconhecer o PPP e sua importância para o funcionamento da escola.

ISSN: 2358-8829

Esse documento reúne informações relevantes sobre a instituição, como sua história, a quantidade de alunos, o número de docentes e as propostas pedagógicas, sendo fundamental que a comunidade escolar conheça seu conteúdo e participe de sua construção.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A escola observada está localizada no bairro Parque Capibaribe, considerado um dos bairros nobres do município de São Lourenço da Mata/PE. Sua estrutura física é bem organizada e acessível, contando com rampas de acessibilidade para crianças com deficiência. O ambiente é limpo e bem cuidado, sem lixo espalhado, e o primeiro andar é protegido por telas, garantindo a segurança das crianças e evitando acidentes.

Durante as observações, foi possível perceber que a gestora apresenta sinais de sobrecarga de trabalho, desempenhando funções que poderiam ser compartilhadas com outros membros da comunidade escolar, como a decoração da escola, a organização de eventos e outras atividades administrativas e pedagógicas. Observou-se que, diante de sua forma de atuação, a gestão não se caracteriza como democrática-participativa, conforme o que defendem Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 449), ao afirmarem que a gestão escolar pressupõe a "articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela".

Constatou-se que a gestora não promove a participação efetiva da comunidade escolar no processo de planejamento e de tomada de decisões. Ela relatou que existe uma vice-gestora, porém essa profissional não foi observada em nenhum momento durante o período da pesquisa. Além disso, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola indica que há apenas uma gestora responsável, sem vice-direção. Outro ponto preocupante é que a maioria dos funcionários desconhece o conteúdo e a importância do PPP. Isso ocorre porque o documento não é elaborado de forma coletiva, como determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996, que assegura a gestão democrática do ensino público em seu artigo 14.

De acordo com essa lei, os estabelecimentos de ensino devem "assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL, 1996). Segundo Paro (2017), sem a participação real de toda a comunidade

ISSN: 2358-8829

escolar nas decisões pedagógicas e administrativas, a escola não será capaz de cumprir seu verdadeiro papel transformador. Nessa mesma linha, Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 5) afirmam que "o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta".

Embora a gestora demonstra ser uma pessoa acolhedora e aberta ao diálogo, as decisões são tomadas de forma centralizada, muitas vezes apenas com a SEDUC, o que evidencia falta de confiança na capacidade da comunidade escolar em contribuir para a gestão. Apesar de se autodefinir como uma gestora democrática, observa-se que, à luz dos autores citados, sua prática ainda está distante de uma gestão verdadeiramente democrática e participativa.

A situação observada também evidencia que, ao concentrar as decisões e limitar a atuação coletiva, a gestora acaba contrariando os princípios defendidos pelos autores já mencionados. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a escola só alcança uma gestão verdadeiramente eficaz quando integra diferentes sujeitos em processos contínuos de diálogo e corresponsabilidade. Do mesmo modo, Paro (2017) destaca que a participação não é um complemento, mas condição essencial para que a escola cumpra sua função social.

Nesse sentido, quando a equipe não é convidada a participar da elaboração do PPP ou das decisões administrativas, como indicam os relatos dos funcionários, a gestão afasta-se do princípio participativo de gestão, restringindo o potencial transformador da instituição e fragilizando a construção de um ambiente escolar mais democrático. Para que a escola se torne um espaço transformador e em constante desenvolvimento, é necessário que a gestora amplie a participação coletiva, valorize a escuta ativa e inclua toda a comunidade escolar nos processos de planejamento e decisão, reconhecendo que ninguém constrói uma educação de qualidade sozinho.

Por fim, o plano de ação, elaborado com base nas observações realizadas durante o estágio de gestão, não foi colocado em prática. Entretanto, foi apresentado detalhadamente à docente responsável por nos acompanhar neste trabalho. Durante o estágio de observação na gestão, foi discutida a sobrecarga de trabalho enfrentada pela gestora da instituição, destacando-se a importância de contar com outros profissionais que pudessem auxiliá-la no desenvolvimento de suas atribuições, como um(a) vice-diretor(a) ou um(a) coordenador(a) pedagógico(a). A presença desses profissionais

poderia contribuir para a divisão das responsabilidades, favorecendo a organização do trabalho e o fortalecimento de uma gestão mais participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A observação da escola evidenciou que a gestão escolar é um fator determinante para o bom funcionamento da instituição, porém, não deve atuar de forma isolada, e sim de maneira coletiva. Conclui-se que, para alcançar uma gestão verdadeiramente participativa, é fundamental dar voz e escuta aos funcionários, incluir toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisões, na construção de projetos, na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e no planejamento das ações educativas, valorizando sempre a escuta ativa e o diálogo.

Durante o período de observação, foi possível analisar como a gestora conduz e organiza as atividades administrativas e pedagógicas da instituição. Apesar de a escola apresentar uma estrutura física adequada e um ambiente escolar acolhedor, percebeu-se que a gestão ainda carece de práticas mais democráticas e participativas.

Portanto, as decisões da instituição são tomadas de forma centralizada, sem o envolvimento efetivo da comunidade escolar, o que contraria o que defendem Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Paro (2017), que compreendem a gestão democrática como um processo coletivo, essencial para o desenvolvimento da escola pública. Entretanto, compreende-se que a construção de uma educação de qualidade é resultado do trabalho coletivo e colaborativo de todos os envolvidos. Não é possível alcançar bons resultados de forma centralizada, pois o trabalho em equipe é o que fortalece o ambiente escolar.

Nesse sentido, a gestão representa o pilar central da escola, sustentada pela participação ativa de toda a comunidade escolar. A observação também permitiu compreender os desafios enfrentados pela gestora em seu cotidiano e a importância do planejamento na execução das ações escolares. Uma gestão eficiente deve ser, acima de tudo, acolhedora, não apenas com funcionários e alunos, mas também com as famílias, reconhecendo que a participação de todos é indispensável para o desenvolvimento de uma escola democrática, inclusiva e transformadora.

Palavras-chave: Gestão escolar, Participação, Comunidade escolar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à cidade de São Lourenço da Mata–PE por ter aberto as portas da escola para a realização das observações durante o estágio. Agradeço, também, à gestora da instituição, pela gentileza, educação e receptividade, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento dessa experiência. Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para as aprendizagens adquiridas ao longo desse processo, colaborando diretamente para a minha formação acadêmica e profissional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar - política, estrutura e organização**. Editora Cortez, 2012.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ivone. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul./set. 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/198053145341.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.