

GESTÃO ESCOLAR: DA FORMAÇÃO PEDAGÓGICA ÀS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS GESTORES ESCOLARES¹

Eduardo Leite Oliveira dos Santos

Licenciado em Letras – Português pela Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, em 2018. Mestrando em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal de Alagoas - UFAL. Professor de Língua Portuguesa da Rede Municipal de Educação de Palmeira dos Índios – AL. E-mail: eduardo.santos586@gmail.com

Jardiel Marcos Santos da Silva

Doutorando em Ciências da Educação pela Universidad Autonoma de Assunção-UAA, Paraguai (PY). Professor da Rede Municipal de Educação de Palmeira dos Índios – AL. E-mail: jardiel02marcos@gmail.com .

Resumo

As diversas mudanças que ocorrem na sociedade ultimamente, decorrentes dos avanços dos meios científicos e tecnológicos, determinam mudanças nas formas como as pessoas vivem, relacionam-se, trabalham e estudam. Consequentemente, a escola como uma das principais instituições sociais passa a identificar mudanças em seu aluno, na formação das famílias, nas relações entre professor e aluno, o que irá exigir mudanças também em sua estrutura para atender essas novas demandas. Sendo assim, emerge a necessidade de um gestor que apresente as qualificações necessárias para gerir o cotidiano escolar a partir da perspectiva democrática, partilhando decisões, liderando ações e exercendo a gestão democrática de forma qualitativa. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implantação da gestão democrática nas escolas, compreendendo o papel do gestor escolar nesse processo e apresentando a necessidade de formações continuadas dos gestores escolares para o bom desempenho de suas funções no âmbito escolar. Tal premissa leva a necessidade de repensar a formação do gestor escolar sob o prisma da criticidade necessária a quem é responsável pela formação de cidadãos, e a partir de conhecimentos que possibilitem articular de forma democrática as políticas educacionais e as ações na escola, valorizando e respeitando as decisões do coletivo da escola. Trata-se de uma pesquisa sistemática em que foi utilizada como referências os teóricos: Libâneo (2004), Luck (2009), Almeida (2007), Freire (1997) e entre outros que tratam dessa temática.

Palavras-chave: Gestão democrática; Formação continuada; Escola.

Introdução

A educação nacional vem sofrendo mudanças enigmáticas ao passar do tempo em relação à escolha do gestor escolar, antes por processos tecnocráticos, no qual envolvia questões políticas – como promessas e pagamento de dívidas. Com base nessa evolução, percebe-se a influência do novo modelo democrático em vigência, a partir da

¹ Artigo publicado na III Coletânea de Artigos Científicos da Editora Performance: Novos Paradigmas da Educação. Arapiraca/AL: Performance, 2020. p. 55. ISBN: 978-65-87637-80-8. DOI: 1029327/526667.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, e da Constituição Federal de 1988, Artigo 206, inciso VI, com o título de gestão democrática, no qual os gestores escolares são escolhidos por votação por toda comunidade escolar – alunos, professores, funcionários e pais – e com tempo de mandato pré-estabelecido, numa concepção de comprometimento e uma melhoria no sistema de educação básica do país.

Nessa perspectiva, a gestão democrática descentralizou o poder, dando maior autonomia administrativa, financeira, política e pedagógica às escolas. Além disso, favorece o trabalho coletivo como evidência para uma ação efetiva e que possa alcançar os objetivos desejados por toda a comunidade escolar.

Diante do exposto, a escolha dos gestores da rede municipal de ensino de Palmeira dos Índios/AL ainda é feita nos moldes antigos, através de alocações feitas pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED, não sendo estabelecida a eleição direta pelos membros da comunidade escolar. Os gestores escolares são indicados pela secretaria que, ao longo do ano letivo, desenvolvem seus trabalhos à frente da gestão por períodos atemporais, podendo ser realocados para outra instituição a qualquer hora. Sendo assim, é evidente o questionamento: os gestores escolares possuem subsídios teóricos para atuarem na gestão escolar, de acordo com o modelo sociocultural que eles estão vivendo?

Entende-se que a formação continuada é um meio dos diretores desenvolverem atividades planejadas dentro das atribuições pedagógicas e administrativas que enfrentam. Dessa forma, o gestor escolar possui papel importante nesse cenário, visto que inúmeros desafios e problemas são encontrados diariamente e que soluções para eles precisam ser eficientes, de modo que a educação escolar não seja prejudicada, buscando uma solução efetiva e uma aprendizagem significativa em prol dos alunos. Sendo assim, a formação deles é necessária e desafiadora por parte das Secretarias Municipais de Educação.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implantação da gestão democrática nas escolas, compreendendo o papel do gestor escolar nesse processo e apresentando a necessidade de formações continuadas desses gestores escolares para o bom desempenho de suas funções no âmbito escolar. Trata-se de uma pesquisa sistemática em que se utilizou como referências os teóricos: Libâneo (2004), Lück (2009), Almeida (2007), Freire (1997) e entre outros que tratam dessa temática.

Portanto, esta pesquisa contribuirá para os futuros e atuais gestores escolares a entender a necessidade de repensar a formação do gestor escolar sob o prisma da

criticidade necessária a quem é responsável pela formação de cidadãos, e a partir de conhecimentos que possibilitem articular de forma democrática as políticas educacionais e as ações na escola, valorizando e respeitando as decisões do coletivo da escola.

Desenvolvimento

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

O princípio da gestão democrática está na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96, assegurando a participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola. É necessário, no entanto, que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; (LDB, nº 9394/96 – Art. nº 14).
Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (LDB, 1996, artigos 14 e 15).

Percebe-se, então, que os artigos da LDB determinam ampla autonomia aos sistemas de ensino a fim de definirem suas formas de operacionalização da gestão junto à esfera escolar.

Sendo assim, a gestão democrática propicia a participação efetiva de diversos segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores e funcionários, em todos os aspectos da escola. Tem-se, portanto, nessa participação a necessidade de discussão de pontos no que diz respeito à construção de projetos pedagógicos, regimentos internos, planejamento escolar, entre outros.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, proporciona a viabilidade da gestão democrática nas escolas por meio de:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela EC n. 53/2006)
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.
- VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela EC n. 53/2006) (CF, 1988, artigo 206).

A função da gestão democrática e participativa é definir eleições diretas para diretor escolar, participação de toda a comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola, divulgação e transparência nas contas públicas, avaliação institucional dos funcionários, relações interpessoais com toda a comunidade escolar etc.

Portanto, a gestão democrática tem a função de melhorar e assegurar o trabalho coletivo, além de proporcionar elementos que influenciam a qualidade da educação no Brasil, a fim de e dar subsídios necessários à valorização dos profissionais da educação.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar configura-se como uma atividade com vários elementos envolvidos em que responsabilidades e objetivos são compartilhados de forma a alcançar um bem comum: a melhoria da educação básica. Compete à equipe gestora, entre outras necessidades, a elaboração de vários documentos de cunho escolar, como o Projeto Político Pedagógico – PPP, o qual reafirmará a importância da gestão democrática e participativa na escola, além de proporcionar o cumprimento dos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos ao longo do ano letivo.

Libâneo (2004) afirma que “o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola” cabendo a este, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos. Entende-se, portanto, que o gestor é responsável por implantar na escola os processos participativos, implantar formas de

enfrentamento aos problemas educativos dos estudantes e assegurar a realização do ensino e aprendizagem de todos os envolvidos.

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...). A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos estados e municípios e conforme concepções de organização e gestão adotadas. (LIBÂNEO, 2004, p.127).

Percebe-se, então, a necessidade de ser ter uma organização e reflexão com todos os envolvidos na esfera escolar, tendo em vista que, na conjuntura atual, o gestor escolar exerce funções além de gerir uma escola nas esferas da gestão escolar.

De acordo com Cury (2005, p. 17):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto coletivo de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionem a invisibilidade do poder.

Sendo assim, é necessária a vivência numa escola com princípios democráticos, com alunos acostumados a participar, questionar, refletir e propor soluções para os dilemas enfrentados no espaço escolar.

Tem-se a necessidade de discutir o problema apresentado no âmbito educacional, uma vez que várias competências se destacam no cenário do gestor escolar: o pensamento criativo, o expressar-se claramente as ideias, tomar decisões e resolver conflitos (LUCK, 2009). Portanto, a gestão educacional é um processo fundamental no contexto escolar, pois todas as situações administrativas/escolares, desafios e/ou problemas surgem visando à resolução para o bom andamento do processo de ensino-aprendizagem dos educandos e dos funcionários da escola.

Mudanças na sociedade e na escola implicam necessariamente também em mudanças na postura do gestor escolar, o que envolve muitos desafios, pois “[...] introduzir mudanças ou ampliações no papel do gestor não é simples, esbarra em dificuldades e resistência dos educadores presos a concepções funcionalistas e burocrática da escola” (ALMEIDA, 2007, p. 31).

Resultados e Discussão

FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES

Segundo Lück (2009, p. 12), “a competência para o exercício da função de gestor é vista sob dois aspectos: o profissional e o pessoal”. Em relação ao aspecto profissional, a competência é o conjunto de características necessárias ao desempenho da atividade profissional. Em relação ao aspecto pessoal, a competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e capacidades para executar o objeto da ação.

E são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (ALMEIDA, 2007, p. 31).

Desse modo, é necessário também refletir se cada sistema de ensino, nas esferas estaduais e municipais, oferece subsídios necessários para a formação continuada dos gestores possuem formação adequada e continuada para exercer e saber lidar com tal prática. Percebe-se, então, a necessidade da formação continuada com base nessas circunstâncias de contexto atual de mudanças, seguidas da adaptabilidade e criatividade humana e ao mesmo tempo, a dificuldade de lidar com as mudanças.

Em síntese, a formação é necessária para os gestores desenvolverem estratégias de aprendizagens que ajudem a se adaptarem as diversas configurações sociais, culturais e educacionais que se processam neste novo contexto histórico, com o objetivo de se fortalecerem para que permeiem a educação de cidadãos críticos e convictos de que é possível viver e fazer melhorias na sociedade.

Para Nóvoa (2003, p.23) “O aprender contínuo é essencial e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola como lugar de crescimento profissional permanente”. Além disso, as formações teóricas e práticas poderão contribuir para a melhoria do ensino, uma vez que as mudanças sociais que poderão ser transformadas atingem o processo de ensino e aprendizagem, já que será fortalecido através de qualificação profissional e pessoal.

Embora a formação desses profissionais seja de responsabilidade das secretarias ou superintendências escolares, há uma forte priorização de ações formativas voltadas aos professores e nem sempre os diretores são contemplados como precisam. Quando esses espaços existem, eles têm maior enfoque em questões de cunho administrativo.

Sendo assim, o gestor é aquele que atua, cria, orienta, ajuda a direcionar o trabalho escolar, buscando na coletividade a melhor forma de desenvolver as melhores estratégias a fim de assegurar uma aprendizagem significativa a todos os discentes. Além disso, ele também é o responsável por desenvolver e aperfeiçoar o envolvimento interpessoal e as práticas administrativas da instituição escolar.

Considerações finais

O Diretor-Gestor é um líder democrático, que trabalha, coopera, dar sugestões e participa das tarefas, que diz “nós” para avaliação dos efeitos positivos ou negativos da instituição. Desse modo, ele é o líder da organização que aprende e que assume responsabilidades, possibilita autonomia, que interage, participa e coordena à busca de soluções e construções, visa um grupo motivado, cooperativo e que tenha vontade de crescer.

Considerando o fato que as licenciaturas, formação inicial, não os formam para o trabalho de gestor escolar, ao serem nomeados gestores pelas Secretarias Municipais de Educação, eles recebem capacitação para exercer tal cargo, porém não é essencial a condução dos trabalhos escolares, em geral conteúdos relacionados à legislação, questões administrativas e financiamentos, sendo os aspectos pedagógicos relevados.

Sendo assim, é preciso uma franca reflexão sobre a formação do profissional que é responsável pelos processos formativos que ocorrem na escola. Portanto, faz-se relevante pensar uma formação que proporcione condições de que o gestor conduza de forma qualitativa as ações, discussões e rumos da educação.

Referências

ALMEIDA, M. E. B. (org.); ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

BARROSO, J. **O estudo da Escola**. 1.ed. Lisboa: Porto Editora, 1996.

BRASIL, **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Lei 9394/06. Disponível em: www.mec.com.br. Acesso em 27/10/2019.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo, Paz e Terra, 1997.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para Quê?** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____ **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiana: Alternativa, 2001.

_____ **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola experimenta a democracia**. – 2. Ed. São Paulo: Xamã, 2003.

_____ **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educ. Pesqui. [online]. 2010, vol.36, n.3, pp.763-778. ISSN 1517-9702.

_____ **Administração escolar introdução crítica**. São Paulo, Cortez Editora, 1987.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. São Paulo, Cortez, 1984.