

A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Alessandra Neiss¹

Daniel Skrsypcsak²

Resumo

A gestão escolar que, um dia já foi norteada pelo princípio administrativo, hoje deve estar dentro do modelo da gestão democrática, um modo de conduzir as atividades nas instituições escolares de maneira participativa e como o nome já indica, move-se baseada na democracia, na qual todos os segmentos atuam na busca pelo bem comum, objetivando sempre uma educação de qualidade. Esse modelo de gestão foi a proposta de análise dentro dos componentes curriculares de “Gestão Escolar” e “Estágio Supervisionado III” na graduação de Licenciatura em Pedagogia, por meio dos quais, as acadêmicas puderam vivenciar na prática como é o cotidiano de uma gestão escolar, os desafios, demandas e demais aspectos relevantes para esta atuação. A análise foi feita utilizando-se de entrevistas, da observação no “Gestor por um dia”, bem como, por meio de revisão bibliográfica, que serão abordadas no decorrer deste artigo. Acompanhar todas as incumbências de responsabilidade da gestão foi uma rica oportunidade de ampliar olhares, mudar concepções e compreender, mesmo que de forma breve, o que de fato é estar à frente de uma escola e caso um dia seja de nossa vontade encarar esse desafio, temos uma boa base de como proceder para uma atuação exitosa.

Palavras-chave: Observação. Gestão democrática. Escola. Participação. Educação.

Abstract

School management, which was once guided by the administrative principle, today must be within the model of democratic management, a way of conducting activities in school institutions in a participatory manner and, as the name already indicates, moves based on democracy, in which all segments work in the search for the common good, always aiming for quality education. This management model was the proposal for analysis within the curricular components of “School Management” and “Supervised Internship III” in the Degree in Pedagogy, through which the students were able to experience in practice what the daily life of school management is like, the challenges, demands and other aspects relevant to this performance. The analysis was carried out using interviews, observation in “Gestor por um dia”, as well as through a literature review, which will be addressed throughout this article. Following all the tasks of management responsibility was a rich opportunity to broaden perspectives, change conceptions and understand, even if briefly, what it actually means to be in charge of a school and if one day we wish to face this challenge, We have a good basis on how to proceed for successful action.

Keywords: Observation. Democratic management. School. Participation. Education.

¹ Graduada em Pedagogia do Centro Universitário FAI. E-mail: neissalessandra@gmail.com

² Professor do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FAI. E-mail: daniel@uceff.edu.br

Introdução

A gestão escolar é, sem dúvidas, algo de grande importância para a Educação, pois sem a mesma a vida escolar não iria se organizar de maneira eficaz. Dessa forma, este artigo possui como objetivo o esclarecimento e a indagação de o que é a gestão escolar, gestão democrática e como esta auxilia para o dia a dia nas escolas, além de uma boa relação entre escola e comunidade.

A metodologia utilizada foi pesquisas bibliográficas (livros, livros digitais e artigos de confiabilidade). Além da realização do Estágio obrigatório de Gestão Escolar, que ocorreu na Escola de Educação Básica São Vicente, onde tivemos a oportunidade de conhecer um pouco como é organizada a rotina na gestão Escolar, quais são todos seus afazeres, experiência na qual ficamos por um dia inteiro acompanhando a rotina escolar na gestão, além de uma entrevista com a Gestora.

Contribuindo para a credibilidade de nosso trabalho, outrossim é a maneira em que podemos interligar a prática e a teoria, com êxito, tirando nossas dúvidas acerca de qual é, de fato, o papel de um gestor.

Conceitos, características e dimensões da gestão escolar

Na concepção de Libâneo, (2009, *apud* Skrsypcsak, 2023) “[...] gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”. E, quando a organização se trata de uma escola, o trabalho de gerir torna-se ainda mais amplo, uma vez que além de todos os aspectos gerenciais e técnico administrativos mencionados, sempre deve ser levado em consideração os princípios da Educação, de formar cidadãos de maneira integral, a fim de que tornem-se sujeitos críticos e partícipes na sociedade.

Na esfera escolar, a gestão necessita atender de maneira eficaz toda a comunidade escolar, sob o cuidado de que, independente da temática em questão, sempre haverá pessoas envolvidas, o que torna necessário integrar “[...] os processos administrativos, pedagógicos e burocráticos com a articulação de boas práticas relacionadas a pessoas” (SKRSYPCSAK, 2023).

Ainda nessa perspectiva de uma atuação direta e contínua com pessoas, busca-se uma gestão humanizada e que promova efetivamente uma aprendizagem significativa aos educandos, sobre isso Lück (2009, p. 24) salienta que a gestão escolar

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Mas e na prática do dia a dia, quais as ações que são incumbência de um gestor escolar? Existem algumas funções específicas intrínsecas ao papel assumido pela gestão, dentre os quais pode-se citar

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (Lück, 2009, p. 15).

Sem dúvidas o trabalho a ser desempenhado na função de gestor escolar é muito abrangente e demanda um grande gasto de energia no dia a dia para que tudo transcorra da maneira mais tranquila possível. Todavia, existem alguns elementos de extrema importância na conduta dos gestores para que as atividades possam ocorrer de maneira exitosa, em um ambiente tranquilo, de modo que propicie o aprendizado e desenvolvimento dos educandos, além de considerar tantos outros aspectos de grande relevância. Seguindo estes princípios, certamente estaremos mais próximos de uma gestão de qualidade, a qual é assim mencionada quando se valoriza as seguintes características elencadas por Skrsypcsak (2023):

1. Planejamento escolar bem definido;
2. Gestão financeira apropriada;
3. Comunicação entre os membros da equipe;
4. Gestão democrática;
5. Informação e participação;
6. Comunicação eficaz com a comunidade escolar;
7. Priorização das necessidades do aluno;
8. Valorização do profissional de ensino;
9. Atenção a indicadores;
10. Aperfeiçoamento constante.

Com base nos aspectos supracitados, evidencia-se a necessidade de uma boa organização, para que todas as esferas envolvidas dentro do contexto escolar (profissionais, educandos, famílias) estejam em harmonia. É necessário promover a participação, a valorização, o aperfeiçoamento, a priorização de algumas necessidades, a informação, a comunicação, entre outros. A partir disso, vemos que há muitos desafios e ainda muito a evoluir nesse processo, mas basta comparar a realidade que já existiu nas escolas com o que já foi

conquistado ao longo dos anos para que se possa enxergar as possibilidades de melhoria e evolução que podem ser alcançadas por meio do trabalho conjunto.

Ampliando um pouco essa perspectiva do funcionamento das instituições escolares, em uma rápida análise do seu funcionamento a apenas algumas décadas atrás, se comparadas com a realidade vivenciada atualmente, percebem-se grandes alterações no modo de pensar e agir dentro destes espaços.

O mundo do trabalho teve sua lógica alterada e a educação, sobretudo a qualificação profissional, passou a enfatizar a aquisição de conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais. Tais alterações interferem nas políticas educacionais, redirecionando o pensar e o fazer político pedagógico, o que certamente traz implicações para a gestão escolar (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014, p. 2).

Essas mudanças ocorridas no sistema educacional, evidenciaram também uma necessidade de alterações no modo de conduzir a gestão nas escolas, afinal, atualmente são valorizados os espaços que reconhecem a importância da aquisição de conhecimentos e habilidades, e que, ao mesmo tempo, permitam a participação plena de todos os envolvidos, o que no caso dessas instituições, abrange toda a comunidade escolar. Ideais estes que estão de acordo com o que chamamos atualmente de gestão democrática.

Gestão democrática e participativa no ensino público

Segundo Andrade (2004, p. 3): “Há bem pouco tempo, dirigir uma escola era considerada uma tarefa rotineira. Cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões, e administrar com prudência os eventuais imprevistos”. Conforme afirma a autora, o gestor teve historicamente, dentro do exercício de sua função, a tarefa de delegar sozinho sobre as escolhas e condutas que diziam respeito ao funcionamento da instituição escolar, bem como, responsabilizar-se quase que, de maneira individual pelos imprevistos que rodeiam o cotidiano de uma escola.

Todavia, ao longo das últimas décadas, houveram muitas mudanças no que se refere à gestão escolar, tornando-se esta, mais democrática, participativa e acessível. Atualmente a gestão escolar é acompanhada de uma visão coletiva, na qual todos os indivíduos envolvidos são parte importante nos processos de decisões e planejamentos das ações e da mesma forma, tornam-se responsáveis por auxiliar na resolução de questões adversas que venham a surgir. Esse novo modelo de gestão é chamado de gestão democrática e pode ser entendida como:

[...] a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014, p. 4).

Ainda, seguindo a nova concepção de gestão que deve estar presente nas escolas, os autores supracitados afirmam:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014, p. 4).

Lück (2012, p. 41) também traz importantes contribuições no que diz respeito a uma gestão baseada na democracia, quando apresenta a seguinte concepção: “A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer”.

Seguindo esses ideais, é possível entender o gestor como quem caminha lado a lado com as demais instâncias colegiadas da escola, visa sempre pelo bem comum e busca alinhar os anseios e práticas dos mais variados grupos constituídos, modo de conduzir que se inicia já pela escolha dos dirigentes escolares e perpassa toda a construção do Projeto Político-Pedagógico, afinal, ambos devem ser realizados seguindo as bases da

democracia. Tautócrono, vale ressaltar que as eleições diretas, apesar de consideradas a prática mais democrática realizada historicamente, não assegura por si só uma gestão democrática por parte de quem assumirá o cargo, porém, certamente podem ser consideradas um grande primeiro passo que, aliado à outros instrumentos de busca pela democratização, corrobore para um ambiente escolar em que todos tenham efetiva participação (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014).

Atualmente, a gestão democrática é abordada e discutida inclusive, em diversos documentos oficiais, que regem o funcionamento das instituições oficiais, como é o caso da Lei De Diretrizes e Bases (Lei nº 9394/1996) que apresenta, em seus artigos 14 e 15, o que se espera para esse modelo de gestão

Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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).

Da mesma forma, o Plano Nacional de Educação – PNE, que elenca as principais metas a serem cumpridas no âmbito educacional, traz como meta nº 19 exatamente a busca por uma gestão democrática, no que diz respeito a

Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014).

Por intermédio desses e demais documentos que regem sobre a gestão democrática nas escolas, assegura-se a participação efetiva dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como, a participação tanto da comunidade escolar, quanto comunidade local nos

conselhos escolares, o que representa um grande avanço na busca pela conquista da democracia. Todavia, sabe-se que mesmo ao estar estabelecido em lei, isso infelizmente não garante o total cumprimento do que se destaca e hoje ainda são muitos os desafios para que a gestão escolar seja de fato democrática, principalmente no que diz respeito ao real envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar. Em vista disso, Oliveira, Moraes e Dourado (2014, p. 5) sugerem

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

Dessa maneira, entende-se que o ambiente escolar deve ser propício à participação dos demais membros da comunidade escolar, possibilitando o diálogo, a interação e a aproximação de todos os segmentos para compartilhamento de ideais, sanar dúvidas e sugerir melhorias, sempre visando o bem comum.

Conselhos escolares

Conforme definição dada por Oliveira, Moraes e Dourado (2014, p. 12), o conselho escolar “[..] é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo”. Contar com a contribuição de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar é uma maneira de aproximar os demais das atividades da gestão e vice-versa, tornando-os mais próximos e participativos nos processos que envolvem o cotidiano escolar e, por conseguinte, a promoção de um alinhamento de ideais, tornando essa dinâmica mais democrática e exitosa.

Dentre os variados conselhos escolares existentes, tem-se alguns cuja atividade é mais recorrente nas diferentes instituições, podendo-se citar, por exemplo, as associações de pais e mestres, conselho deliberativo, grêmio

estudantil, entre outros, cada qual com seus representantes e pautas. Iniciando pela importância que representa a associação de pais e mestres,

[..] constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014, p. 12-13).

Por intermédio, principalmente desse órgão colegiado, os pais são convidados a participar de maneira mais efetiva do cotidiano escolar de seus filhos, participando de decisões, projetos e acompanhando o desempenho escolar dos educandos. Todavia, conseguir conquistar esse real envolvimento das famílias não é tarefa simples, uma vez que os desafios são muitos. Na expectativa de superar esses desafios, Lück (2012, p. 67) apresenta algumas sugestões para fortalecer a relação entre escola e famílias e propiciar a participação dos pais nas atividades escolares

Esta participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como, por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de círculos de pais, para trocar experiências sobre a educação dos filhos; d) apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parcerias de trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção da aproximação entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola.

De modo semelhante, constitui-se nas escolas também o conselho deliberativo, no qual são eleitos representantes de todos os segmentos partícipes diretamente na escola, para que possam deliberar sobre os mais variados assuntos de interesse da instituição, a fim de fortalecer ideais e de promover novamente a participação da gestão, professores, demais funcionários, pais e alunos na busca pelo bem comum. A respeito desses representantes que são eleitos democraticamente, Lück (2012) explica que são somente um ponto de partida para que os demais realmente se envolvam nos

processos, cabendo aos primeiros, buscar meios de promover esse envolvimento.

Outro importante conselho presente nas escolas, é o grêmio estudantil, que está diretamente ligado aos anseios e interesses dos estudantes, tratando das discussões e decisões do cotidiano escolar. Este serve também como uma excelente ferramenta para que os educandos aprendam na prática a se organizarem politicamente e a lutar por seus direitos (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014).

De maneira geral, todos os conselhos, indiferente de sua composição e delegações mais específicas, devem ser motivados pela busca constante pelo bem comum, a fim de encontrar meios de aproximar toda a comunidade escolar, tornando assim possível a sustentação de uma gestão realmente democrática e participativa.

Gestão Escolar: Conhecendo a Realidade

Nosso estágio na Gestão Escolar foi realizado em uma escola que foi criada e comandada pelas irmãs da Divina Providência. Atualmente é integrada

A Coordenadoria Regional de Educação Básica de Itapiranga, com aproximadamente 650 alunos matriculados distribuídos em: 08 turmas do Novo Ensino Médio (NEM) diurno, 11 turmas do Ensino Fundamental- Anos Finais e 4 turmas do Ensino Médio Noturno. A escola funciona nos três turnos: matutino, vespertino e noturno (PPP, 2023, p. 9).

Como consta no PPP (2023) e constatado nas observações, essa escola, possui amplo espaço físico para a realização das práticas educativas, pois é equipada com: laboratório de química, laboratório maker, ampla biblioteca, auditório, cozinha, refeitório, sala para AEE, direção, secretaria, orientação pedagógica, sala dos professores e sala pedagógica, amplos banheiros e corredores, além de ótima iluminação e climatização em todos os ambientes.

A instituição apresenta como filosofia: “Fazer do ambiente escolar um espaço de convivência harmoniosa, de cooperação e significação de conceitos

que possibilitem o vivenciar e o desenvolvimento das habilidades cognitiva, produtiva, pessoal e relacional com base na formação integral” (PPP, 2023, p. 11).

Segundo informações contidas no PPP, a escola atende atualmente 650 alunos, divididos nos três turnos e a partir disso, surge um questionamento, sobre como é feita a gestão das três esferas administrativas - financeira, pessoal e pedagógica - e a gestora explica que como a demanda de trabalho é muito grande, nessa escola eles contam com uma diretora, dois assessores de direção, três secretárias, uma orientadora educacional e uma supervisora educacional e que estes, procuram sempre que possível conversar para alinhar e definir as atividades e demandas. Sendo que os três responsáveis pela direção procuram dividir as três esferas citadas, porém sempre dialogando e fazendo os repasses necessários para que os três estejam informados e atualizados sobre todas as situações e acontecimentos da escola.

O corpo docente da escola é constituído por 27 professores efetivos, dos quais 03 AEs, 01 diretor e 02 assessores de direção, 01 supervisora educacional, 01 orientadora educacional e 38 professores ACT's, que ocupam as funções de professores de disciplinas específicas, AEE, segundos professores, orientadores de laboratórios e de convivência (PPP, 2023).

Em conformidade com o Projeto Político Pedagógico, a instituição tem atualmente, várias metodologias integradas, e três turnos incluídos, devido a isso há uma necessidade de uma equipe gestora composta por mais profissionais, sendo considerada para nossa realidade uma escola de grande porte.

Deste modo, conforme Lück (2008, p. 18)

Quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel. Assim é que se promove em escolas de tamanho médio e grandes a subdivisão das funções inerentes à posição do diretor e a possibilidade de o mesmo delegar a execução de várias delas a outras pessoas, notadamente ao supervisor escolar.

Em vista da grande demanda existente na escola e supracitado pela autora, torna-se essencial a constituição de uma gestão compartilhada para

que se possa atender de maneira mais eficaz e adequada as demandas do cotidiano.

A atual gestora escolar assumiu o cargo por meio de eleição (característica da gestão democrática) e está atuando no quarto ano de gestão, sendo que durante dois anos foi assessora de direção e este é seu segundo ano efetivamente como gestora do educandário. É importante destacar que não é “a eleição em si, como evento que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global [...] (Lück, 2012, p. 77)”, sendo ela assim, somente um momento de culminância de um longo processo de construção que está ocorrendo nas escolas nos últimos anos.

Com isso, segundo a gestora, a Gestão Democrática “é uma forma e modelo de organização no qual se prioriza a participação do coletivo. Os gestores, professores, funcionários, pais, alunos e todos os envolvidos na comunidade escolar podem opinar em muitas das decisões tomadas”.

Segundo a mesma, nunca participou de nenhuma formação específica para atuar na gestão, todavia, quando questionada sobre as características e competências que considera importantes para o gestor escolar, salienta: “Considero que precise ser uma pessoa com muito amor pelo que faz, dedicada, além de uma capacidade de resiliência. Gostar de desafios constantes. Conhecer bem os espaços, os alunos e os profissionais com quem vai trabalhar.”

Mas, teve como motivação a experiência em coordenar o EMTI, orientadora de convivência e depois assessora de direção. Gostei do agito diário, de conversar com professores e alunos. Buscar soluções e enfrentar os desafios. Gosto muito de ser professora de Educação Física. Enquanto dava aulas não almejava essa função.

Em contrapartida, segundo a gestora há uma grande necessidade de embasar e fundamentar sua gestão em documentos, os quais pode-se citar a Proposta Curricular do Estado de Santa Catarina, LDB, BNCC, o PPP da escola e as demais Orientações encaminhadas pela Secretaria da Educação Do Estado de Santa Catarina.

Durante o período de observação pode-se notar que essas características consideradas importantes, estão de fato, muito presentes na

atuação da gestora e são fundamentais na boa condução das atividades da escola.

A primeira visita na escola, com acompanhamento de atividades da gestão, encaminhamento da entrevista e leitura de documentos, bem como, participar de duas aulas com uma turma do E.M., se deu na noite do dia 09 de março de 2023.

Desde o primeiro contato, fomos muito bem recebidas por todos, o que nos trouxe uma primeira impressão muito boa seguindo os ideais de empatia e cooperação no ambiente escolar. Parte da entrevista nos foi relatada de maneira presencial e outra, à pedido da gestora, foi respondida por meio de arquivo online, pois nessa noite, ela estava com a agenda lotada e teve que resolver alguns imprevistos. Assim, passamos a ficar na sala da coordenação, dialogando com os funcionários que ali estavam e acompanhando suas tarefas, que incluíram alterações no PPP, substituição de professores, encaminhamento de documentações, entre outros.

O segundo momento de observação ocorreu no dia 14 de março de 2023 no período vespertino. A gestora iniciou seu trabalho com o acompanhamento da entrada dos alunos, para ver e controlar o fluxo de estudantes na entrada da instituição. Também foram atendidas demandas burocráticas, como cadastrar o ponto para os novos professores, justificar o ponto por questões diversas e repassar a justificativa de faltas de alunos com atestado para todos os professores terem conhecimento.

A gestora realizou ainda algumas compras necessárias para a escola, incluindo material pedagógico e de expediente, além de pagar as contas no comércio local. Conforme a gestora, tais compras são realizadas com a verba do Governo Federal (PDDE), uma verba do Governo Estadual (CPESC) e ainda a entrada de valores como forma de contribuição para a APP (Associação de pais e Professores) como rifa, festival da pizza e programações especiais da escola. A distribuição dessas verbas ocorre de maneira semelhante para as demais instituições públicas, como cita Lück (2012, p. 82)

De modo geral, os recursos financeiros de que a escola dispõe para sua manutenção e custeio são os: a) repassados para a escola oriundos do governo federal (Dinheiro Direto na Escola – PDDE); b) conforme a mantenedora, os oriundos do governo

estadual ou do municipal; c) os recursos arrecadados pela própria escola (recursos próprios), mediante ação de sua Unidade Executora, como resultado de contribuição comunitária, convênios ou outras formas de arrecadação.

Ainda segundo informações da gestora, a destinação dos recursos ocorre conforme a necessidade, principalmente em manutenção da estrutura física da escola, adaptações e com materiais didáticos e pedagógicos para o bom funcionamento das atividades escolares. O que está em conformidade com o que é elencado no PPP da escola, quando cita como destino das verbas recebidas

- Manutenção em geral;
- Material de expediente e limpeza;
- Aquisição de material didático pedagógico (equipamentos, bibliografias...);
- Consertos de equipamentos de áudio e vídeo;
- Pequenas reformas;
- Jogos escolares;
- Pagamento de viagens de estudo para alunos;
- Pagamento de honorário de escritório (PPP, 2023).

Algo muito interessante que foi observado, é o fato de como a escola auxilia no comércio municipal, ao adquirir produtos em várias lojas para auxiliar e valorizar os diversos estabelecimentos, além do cuidado da gestora para que conseguisse adquirir sempre produtos de qualidade e com um preço acessível, pois como são muitas demandas, logo tornam-se valores significativos. Essa parceria com a comunidade é essencial para o bom funcionamento das atividades da escola e é uma das atribuições previstas às instituições de ensino públicas da rede estadual.

Os diálogos com as famílias também fazem parte do dia a dia do gestor, nos quais objetiva-se compreender os diferentes contextos existentes, sanar eventuais dúvidas e dificuldades e buscar sempre a aproximação das famílias com a escola. Por vezes é necessário contar com o apoio de demais funcionários da escola de acordo com as demandas apresentadas, a fim de melhores esclarecimentos e dos diferentes pontos de vista que possam existir.

Por intermédio das conversas que envolvem demais pessoas da comunidade escolar, pode-se notar que de fato ocorre na prática o que a gestora nos relatou previamente como é realizada a tomada de decisões na

escola. Que, segundo a mesma buscam sempre tomar as decisões após discussões com a equipe diretiva e o grupo dos professores priorizando o espírito coletivo e a democracia.

Em consonância com as medidas tomadas e o relato da diretora, pode-se citar (Lück, 2008, p. 9)

[...] a escola constitui-se em uma organização sistemática aberta, isto é um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico, etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere.

Demonstra-se assim, a importância da busca de tomada de decisões com a equipe escolar, para que possa ocorrer a harmonia do grupo são realizadas diversas práticas de motivação da equipe escolar, como reuniões, atividades externas, encontros de grupos para confraternização, valorização de cada componente/ disciplina escolar.

Com isso, como complemento da fala citada logo acima, pode-se considerar sobre a importância da Gestão Participativa:

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento e que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistema de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização (Lück, 2011, p. 22-23).

De acordo com a gestora: “As famílias participam de forma satisfatória das promoções e atividades da escola quando convidados. A maioria participa. Porém toda vez que é solicitado a presença dos pais na escola para conversar, estes sempre se fazem presentes”.

Além disso, a participação das famílias e comunidade escolar ocorre por meio de Assembleia da APP, dia da família na escola, reuniões de confraternização das turmas, lançamento dos foguetes, festa junina, gincana São Vicente, entrega de boletins aos pais entre outras. Auxiliando assim, na

criação do elo entre a família, escola, comunidade e aluno. Nesse sentido, Lück (2011, p. 49) traz alguns aspectos importantes sobre como propiciar a participação: “A clareza dos objetivos, a orientação por princípios e a compreensão de suas implicações quanto à ação, tornam a participação mais efetiva e competente”. E, de fato, pode-se analisar que a gestão busca abordar tudo com clareza e objetividade, possivelmente, sendo mais um dos fatores relevantes para que essa parceria ocorra no dia a dia.

Além dos diálogos com as famílias, as conversas com os profissionais da escola, sejam coletivas ou individuais também são uma demanda recorrente, que devem seguir sempre os quesitos éticos.

O terceiro momento de acompanhar as atividades da gestão, ocorreu na tarde do dia 15 de março de 2023, o qual contou com o atendimento às demandas burocráticas, justificar o ponto e prestação de auxílio aos professores na utilização do sistema, seguindo com uma conversa com os professores da área das Ciências Humanas que estavam em planejamento, momento o qual, segundo a gestora: “Ocorre de forma participativa, democrática e sempre buscando pelo bem comum. Procuramos sempre levar em consideração as particularidades dos alunos e não somente as notas finais”. Assim, a diretora ouviu as demandas e deu algumas sugestões.

Também é uma das incumbências da gestora, monitorar o recreio - atividade na qual deve-se acompanhar as atividades e movimentação dos alunos no refeitório e corredores - momento no qual pudemos notar a proximidade da diretora com os alunos, numa relação de amizade e muito respeito. Vale ressaltar que o recreio nas instituições escolares só pode ser considerado de efetivo trabalho escolar desde que sejam monitorados e essa monitoria varia de acordo com a carga horária de cada profissional, sendo contemplado o acompanhamento por parte dos professores, equipe pedagógica e orientador de convivência (PPP, 2023).

Além dos diálogos com as famílias, as conversas com os profissionais da escola, sejam coletivas ou individuais também são uma demanda recorrente, que devem seguir sempre os quesitos éticos.

Quando retornamos à sala da direção, ela nos relatou que após a conversa com a professora, teve que prestar auxílio em sala por solicitação de outro professor. Enquanto nos relatava isso, outro aluno chegou na direção

queixando-se de dores de cabeça e solicitou atendimento. Assim, a diretora conversou com ele para identificar a situação e constatar se havia necessidade de chamar seus pais, mas como estes não estavam em casa, ela ofereceu um chá e o encaminhou para aguardar na secretaria. Todas estas demandas que surgiram de maneira inesperada para nós, mas que segundo a diretora, fazem parte das suas funções todos os dias, deixam muito clara uma característica citada como motivação para atuar na gestão escolar, que seria “o fato de gostar muito e poder sempre ajudar no que é preciso”.

Findado o período de observação, pudemos tirar muitas conclusões, afinal, o trabalho de gestão de uma escola, ainda mais de grande porte como é o SV, é extremamente complexo e cheio de desafios que do nada, surgem na agenda. Conforme afirma a própria entrevistada, os maiores desafios que encontra hoje são: fazer com que os alunos entendam e valorizem a importância da educação e que priorizem a mesma; Manter a disciplina e o foco dos alunos nas atividades propostas, bem como, criar um ambiente onde toda a comunidade escolar se sinta comprometida com a educação. Tudo isso requer muita atenção, diálogo, planejamento, organização e principalmente, força de vontade!

Por meio do estudo do PPP escolar, também pudemos encontrar as atribuições delegadas ao cargo de gestor escolar, das quais pode-se citar

- Gerenciar de forma articulada o funcionamento dos serviços escolares no sentido de garantir o alcance dos objetivos educacionais definidos no PPP da escola.
- Convocar os representantes da escola como: APP, Conselho Deliberativo, NEPRE, Grêmios Estudantil, para participarem do processo de elaboração e execução do PPP.
- Coordenar, acompanhar e avaliar a execução do PPP da Unidade Escolar.
- Encaminhar o Regimento Escolar ao Conselho Deliberativo da Escola para sua aprovação e garantir o seu cumprimento;
- Acompanhar o plano de aplicação financeira e a respectiva prestação de conta;
- Coordenar o processo de implantação das diretrizes pedagógicas emanadas da Secretaria de Estado da Educação e do Desporto;
- Estudar e propor alternativas de solução, quando necessário, as entidades escolares, para atender situações emergenciais de ordem pedagógica e administrativa;

- Participar do Conselho de Classe;
- Propor alterações na oferta de serviços prestados pela escola;
- Aplicar normas, procedimentos e medidas administrativas emanadas pela Secretaria do Estado da Educação e do Desporto;
- Manter o fluxo de informações entre unidade escolar e os órgãos de administração estadual de ensino;
- Coordenar a elaboração do calendário escolar e garantir o seu cumprimento;
- Cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor, comunicando aos órgãos de administração estadual de ensino as irregularidades no âmbito da escola e aplicar medidas saneadoras;
- Coordenar as solenidades e festas de formatura;
- Administrar o patrimônio escolar em conformidade com a lei vigente;
- Promover a articulação entre a escola, família e comunidade;
- Comunicar ao Conselho Tutelar os casos de: maus tratos, reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar.
- Dar ciência trimestralmente, através de documento escrito ao Conselho Deliberativo, de todas as atividades e fatos ocorridos, administrativos, pedagógicos e disciplinares do âmbito da escola. Efetuar consultas, executar decisões do Conselho Deliberativo em relação a aplicação de recursos financeiros e normas e atividades éticas do corpo docente e discente; (PPP, 2023, p. 54).

Dessa forma, em conformidade com Lück (2008, p. 11)

A divisão do trabalho corresponde ao agrupamento de funções, seguindo determinados critérios, de forma a permitir que a carga total de trabalho seja desempenhada satisfatoriamente pelas pessoas disponíveis para o seu desempenho.

Com isso, pode-se notar a importância da divisão de tarefas e trabalhos para que todas as demandas possam ser atendidas de maneira eficiente e não sobrecarregando somente uma pessoa.

Contudo, a grande parte dessas ações que estão ao encargo da gestão, podemos acompanhar como ocorrem na prática no decorrer do estágio, como por exemplo, nos diálogos com os pais, relação com a comunidade, aspectos legais, encaminhamentos, entre outros. Todavia, uma significativa parcela das demandas da direção, no corrido cotidiano de uma instituição escolar, por muitas vezes, não é notado por aqueles que não estão diretamente ligados à eles, fato que, por muitas vezes acaba por gerar situações de falta de

entendimento e más interpretações desse trabalho tão complexo e desafiante. Esse aspecto também pode ser percebido por meio da afirmação da entrevistada quando questionada sobre qual parte do seu trabalho acredita ser mais gratificante e ela responde: “O reconhecimento dos colegas professores e alunos e quando você alcança ou atinge metas propostas”.

Por intermédio deste estágio, pudemos notar o quanto é abrangente o trabalho realizado pela gestão, bem como, a energia que esta função demanda, afinal, sem uma boa gestão, a escola não funciona. Além de notarmos com muita clareza as características do papel do gestor que consta no PPP (2023, p. 18).

Na atual proposta de gestão educacional democrática há uma redefinição do papel do gestor como articulador, mediador entre o projeto coletivo da escola e a comunidade, cabendo ao gestor garantir e incentivar a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade nas decisões e projetos da escola.

Pode-se dizer que não somente a diretora, que foi quem acompanhamos mais de perto tem esta conduta, mas toda a equipe de gestão segue tais atitudes perante a todas as demandas repassadas, com muita cautela e empatia. E sem dúvidas, carregam consigo uma motivação muito nobre na missão que assumiram, pois como a própria gestora destacou, "em cada profissão é preciso muito amor e dedicação sempre. Uma pessoa que não se sente bem naquilo que faz, dificilmente será feliz e bem-sucedida" e pudemos, de diferentes formas notar que, de fato, o amor está presente nas ações diárias da escola, seguindo os ideais pela busca do bem comum. Assim, nós como estagiárias do “Gestor por um dia” temos somente a agradecer a toda a equipe por ter nos recebido de braços abertos e por terem propiciado tantos momentos de aprendizado e inspiração.

Considerações Finais

Com base no referencial bibliográfico estudado, bem como, observação da prática de gestão, pode-se considerar que a gestão escolar tem suma importância na escola, principalmente por sua funcionalidade dentro desse espaço. Porém, este papel não é nada fácil, pois como foi relatado no decorrer da pesquisa, há muita demanda para uma equipe gestora, onde em todas as situações eles precisaram ter cuidado

para que se ocorra tudo bem e pensando o melhor para o aluno, equipe e comunidade.

É um trabalho muito complexo, pois ele não envolve somente aspectos burocráticos, mas sim, uma amplitude de atendimentos e demandas, como conversa com pais, alunos e professores, compras para manter a escola em condições de bom funcionamento e dentre outras tarefas. Compromisso este para o qual não são todos os professores que tem o perfil necessário, pois diferente de uma sala de aula, a demanda na gestão é ainda muito maior, envolvendo mais pessoas e mais áreas para atender. Porém, como foi analisado ao longo de nosso trabalho de pesquisa, na escola visitada há uma boa organização e devido à quantidade de alunos uma boa equipe gestora, com mais profissionais e que trabalha em prol dos alunos, equipe escolar e toda a comunidade, buscando analisar sempre o todo de cada situação, a fim de executar suas práticas da melhor maneira possível.

Com este estágio, nos foi proporcionada a experiência de conviver diretamente com a gestora, durante um dia, onde pudemos ampliar olhares, criar novas concepções e modificar outras, mas, principalmente, compreender a importância da equipe gestora para o bom funcionamento de uma escola, e que para o melhor sucesso e aproveitamento de oportunidades, a equipe deve ser unida, para que todos façam seu melhor. Dessa forma, este estágio contribuiu para nossa formação acadêmica e profissional, enriquecendo as experiências e deixando “um gostinho” de como é essa rotina e o trabalho feito no dia a dia pelos gestores. Aproveitamos para registrar aqui o nosso agradecimento à toda a comunidade escolar que nos acolheu nessa oportunidade.

Referências

ANDRADE, Rosamaria Calaes de; *et al.* **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. Disponível em: <https://uceff.grupoa.education/sagah/object/default/42104355>. Acesso em: 16 de março de 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: MEC, 1996.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 22 de maio de 2023.

OLIVEIRA João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luis Fernandes de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. UFG, 2014. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em: 08 de março de 2023.

PPP. **Projeto Político-Pedagógico**. Itapiranga, 2023.

SKRSYPCSAK, Daniel. **Gestão Escolar**. 14 de março de 2023. Apresentação do Power Point. Disponível em: [GESTÃO ESCOLAR.pdf](#). Acesso em: 21 de março de 2023.