

IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE DE FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

IMPORTANCE AND NEED OF STRATEGIES FOR SCHOOL ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Larissa Dayane Soares da Costa¹, Lucineide Maria de Lima Pessoni², Iel Marciano de Moraes Filho³, Carla Chiste Tomazoli Santos⁴, Hellen Araujo de Queiroz⁵, Leila Mendes Araujo⁶.

Como citar:

Costa LDS, Pessoni LML, Moraes-Filho IM, Santos CCT, Queiroz HA, Araujo LM. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. 2018; 7(3): 214-27.

RESUMO

Analisou-se a importância e a necessidade das formas de organização e gestão escolar. Foi realizado estudo qualitativo com análise do Projeto Político Pedagógico, observações de campo na escola pesquisada e entrevista com a diretora e professora. Para análise dos dados, foram localizadas categorias que possibilitaram compreender como os processos de organização e gestão da escola tem se materializado em seu contexto real e principalmente no que se refere aos processos de democratização das relações, funções e atividades da escola. Destacaram-se as concepções e os princípios de gestão que foram produzidos ao longo História da educação brasileira, com ênfase no modelo de gestão democrático participativa. Consideram-se como problemática as dificuldades encontradas pelos gestores na consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática no âmbito das escolas públicas estaduais.

Descritores: Pedagogia; Organização e gestão escolar; Gestão democrático participativa.

ABSTRACT

We assessed the importance and need of strategies for school organization and management. We conducted a qualitative research of a pedagogic political project, field observation and interview with the principal and teachers at school. For data analysis, we identified categories that allowed understanding how the organization and management process at school has been materialized in its real setting- especially regarding the processes of democratization of relations, roles and activities at school. We highlight the conceptions and principles of management that were produced in Brazilian education history, with emphasis on the participative and democratic management model. As problematic, we consider the difficulties faced by managers in consolidating of a real democratic management in state public schools.

Descriptors: Pedagogy; School management and organization; Participative democratic Managing.

REVISA

¹ Acadêmica de pedagogia. Universidade Estadual de Goiás. Goiás, Brasil.

² Pedagoga. Mestre em Pedagogia. Universidade Estadual de Goiás. Goiás, Brasil.

³ Enfermeiro. Mestre em Ciências Ambientais. Universidade Paulista. Goiás, Brasil.

⁴ Fisioterapeuta. Mestre em Fisioterapia. Faculdade de Ciência e Educação Sena Aires. Goiás, Brasil.

⁵ Pedagoga. Licenciada em Pedagogia. Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte. Goiânia, GO, Brasil. hellenzinha2305@hotmail.com

⁶ Graduação em Pedagogia licenciatura plena. Pós-graduação em Psicopedagogia. Professora Efetiva SEDUCE - Goiânia - GO. leilamds63@gmail.com

Recebido: 20/06/2018

Aprovado: 10/08/2018

ORIGINAL

INTRODUÇÃO

As reflexões aqui apresentadas sobre a temática, formas de organização e gestão da escola colaboram para desvendar o objeto de estudo que tem sido debatido em vários contextos e por diferentes autores, que investigam seus fundamentos, suas concepções e procedimentos, em consonância com os objetivos e as finalidades da escola pública, enquanto instituição social, na sociedade capitalista atual. O trabalho destaca ainda os interesses capitalistas presentes nas metas e nos objetivos da organização escolar.

Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho, tem como principal objetivo analisar como as formas de organização e gestão escolar que tem se destacando no contexto educacional, bem como, as discussões e reformas a partir da década de 1990, que abriu um leque de discussões em torno da democratização da escola pública, com o advento da redemocratização do País e a elaboração da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)¹, na expectativa de impor uma nova concepção de gestão, baseada em princípios democráticos, juntamente com uma crescente valorização da participação de toda a comunidade escolar nas tomadas decisões, a fim de alcançar resultados significativos decorrentes de um maior desempenho das funções administrativas e pedagógicas de todos os componentes da escola em prol de uma maior aprendizagem dos alunos e desenvolvimento dos seus profissionais.²

Nesse sentido, teve-se como objetivo compreender os aspectos organizacionais que vão além da organização formal apresentada em documentos oficiais e uma Escola Estadual de Tempo Integral (EETI), localizada na cidade de Inhumas-Goiás

MÉTODO

Numa abordagem qualitativa, procura identificar os impactos que a nova cultura escolar, ancorado pelo tripé composto por estratégias de descentralização, autonomia e participação traz para as instituições de ensino, em especial para os gestores, diante das finalidades da educação e da especificidade do processo pedagógico. Para obter maior compreensão da realidade que se apresenta habitualmente na escola, considerando sua complexidade e dinamicidade, foram realizadas observações na Escola Estadual de Tempo Integral (EETI), localizada na cidade de Inhumas-Goiás com entrevistas realizadas com a diretora e uma professora, para

Com objetivo de compreender as práticas de gestão, se realizou uma pesquisa de campo, de cunho descritivo e analítico, numa abordagem qualitativa, em que se buscou analisar por meio das observações, entrevistas, e análise documental, a estrutura e a dinâmica organizativa de uma escola em seu contexto real.

Para se ter maior entendimento da realidade da escola, considerando sua complexidade e dinamicidade, as observações ocorreram, junto a equipe administrativa-pedagógica, recreio e lanche dos alunos, sala de aula, no convívio na escola durante o Estágio Supervisionado em Docência nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. As entrevistas envolveram a diretora e uma professora, as perguntas foram direcionadas de acordo com suas funções específicas. É válido ressaltar que a escola pesquisada será apresentada aqui com a nomenclatura "EETI", e as entrevistadas como a diretora "A" e a professora "B".

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A temática abordada nessa pesquisa refere-se às práticas de organização e gestão da escola e sua significância para o bom desenvolvimento das atividades e processos pedagógicos da escola visando a

melhoria das aprendizagens dos alunos e o desenvolvimento dos profissionais que atuam na instituição.

Identificação da Comunidade Escolar

A escola foi fundada em 1956, pela Prefeitura Municipal de Inhumas, no Estado de Goiás. Em 2006, a instituição passou a fazer parte do Projeto Piloto de Escola Estadual de Tempo integral (EETI), iniciado pelo Governo do Estado, através da Secretaria Estadual de Educação (SEE). O primeiro requisito para implantação do projeto foi o baixo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), em seguida foi avaliado a estrutura e os espaços físicos para futuras instalações, bem como os recursos humanos para trabalhar no contra turno. Ao Atender as propostas, a equipe gestora e demais funcionários optaram pela adesão do projeto, e os pais e os responsáveis que não concordaram com a proposta, requereram a transferência de seus filhos para outra instituição de ensino.

No bairro em que está localizada a escola encontram-se também casas residenciais, Conselho Tutelar, agência prisional, biblioteca pública, câmara municipal, sede do INSS, escola municipal, colégio estadual, escolas particulares que oferecem várias modalidades no ensino, sindicato rural, supermercados, mercado municipal, ginásio de Esportes, praças, fábricas e indústrias, bem como vários templos de diferentes seguimentos religiosos, etc.

A EETI atende aproximadamente cento e setenta e sete alunos em turno integral, matriculados nas séries iniciais do ensino fundamental, permanecendo na escola por um período de nove horas e trinta minutos (9h e 30min), cujo horário de entrada é às sete horas (7h) e de saída às dezesseis horas e trinta min. (16h e 30 min.) No turno matutino é desenvolvido o Currículo Básico, e o turno vespertino, o turno de Ampliação da Aprendizagem que corresponde aos Campos Temáticos: Atividades de Convivência, Hábitos Higiênicos e Alimentares, Apoio a Alfabetização/Letramento, Atividades Esportivas e Corporais, Atividades Artísticas e Culturais e Apoio a Matemática.

Atualmente o quadro de funcionários administrativos está composto por diretora, vice-diretora, secretária geral, coordenadora pedagógica e coordenadora da ETTI. Conta também com uma equipe de dezessete professores, sendo dois apoios itinerantes, há duas auxiliares de secretaria, duas merendeiras, quatro servidoras da limpeza, dois vigias e uma dinamizadora de biblioteca.

Estrutura física e material

A EETI possui seis salas, sendo quatro mais amplas e duas menores, cada uma contém um armário para a professora, o armário para oficinas, estante para os cantinhos de leitura, e matemática, uma estante para os livros, filtro, dois ventiladores, uma TV 29', um aparelho DVD, um microssistem, uma mesa com rodinhas para estes equipamentos.

Há sala para diretoria, coordenadores e professores com dois banheiros, equipada com um computador. Possui almoxarifado, dois banheiros para uso dos alunos sendo um masculino e outro feminino com quatro vasos cada um, sendo dois adaptados para atender aos alunos com necessidades especiais, esses banheiros ainda, não são adequados para atender as necessidades da EETI, pois não possibilita que os alunos tomem banho durante o período que permanece na escola. Existe uma cantina com duas dependências, uma servindo para o preparo das refeições e outra para

guardar os gêneros alimentícios, uma padaria equipada com masseira, forno elétrico industrial, forno elétrico, forno industrial a gás, microondas, multiprocessador, descascador de laranjas.

Conta também com uma biblioteca, adequada com recursos próprios e doações da comunidade, contendo três prateleiras inclinadas, três prateleiras duplas, quatro verticais de aço, uma mesa grande formicada, um arquivo, mapas, fitas de vídeos, DVDs. Ainda, um laboratório digital com 19 computadores para alunos.

O atendimento educacional especializado (AEE) da EETI funciona em uma sala equipada, com armário, mesa, computadores, jogos entre outros recursos. Na área coberta, tem um corredor com 56,50 x 1,82 m, que serve de passagem para as crianças com acesso às salas de aulas e banheiros. Na área descoberta, com 3.748,05 m², tem uma parte arborizada usada para recreação, para o plantio da horta, e quadra de esportes com 31,90 m x 18,10 m. Foi construído uma piscina, de 10m x 6m x 1m, com subsídios financeiros dos pais e comunidade escolar, o play ground na entrada da escola também foi construído com auxílio da comunidade interna e externa à escola, com um bazar de roupas novas e usadas, porém, o play ground teve parte do recurso advindo do Programa Mais Educação.

Sistema de organização gestão da escola

As instituições escolares existem para realizar determinados objetivos, que contemplem a aprendizagem, a formação da cidadania, de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é um conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que proporcionam condições para alcançar esses objetivos.³

Para tanto acresce que as organizações escolares tem sido motivo de estudos, de cunho científico e pedagógico, considerando que o ambiente escolar é um espaço que desenvolve ações e onde se realiza o processo educativo.⁴

Olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões no ato educativo. É esta capacidade integradora que pode conceber à análise das organizações escolares um papel crítico e estimulante, evitando uma assimilação tecnocrática ou um esvaziamento cultural e simbólico.⁴

Nesta perspectiva, a EETI será analisada observando o sistema de organização e gestão no que concerne à estrutura organizacional, modelo de gestão, práticas participativas, organização pedagógica e curricular, procedimento de elaboração do PPP, enfim, as relações entre a escola, família e comunidade local.

Estrutura organizacional da escola

A EETI que compõe o objeto desta pesquisa, é administrada pela à SEE, possui uma estrutura de organização interna, que comumente está prevista no Regimento Escolar e no PPP.

A estrutura de organização nesta instancia é o ordenamento e disposição dos setores e funções que viabilizam o bom funcionamento da escola. A estrutura normalmente é apresentada graficamente em um

organograma, desenho que apresenta as inter-relações entre as funções da escola.

A diretora “A” ao ser questionada sobre os profissionais que atuam juntamente com ela na equipe da escola, disse: *a equipe é formada por diretora, vice-diretora, secretária geral, coordenadora pedagógica e coordenadora da ETI.* (Entrevista com a diretora “A” da EETI no dia 11/11/2015). Evidência que a diretora “A” citou somente a equipe gestora, e não os demais servidores da escola.

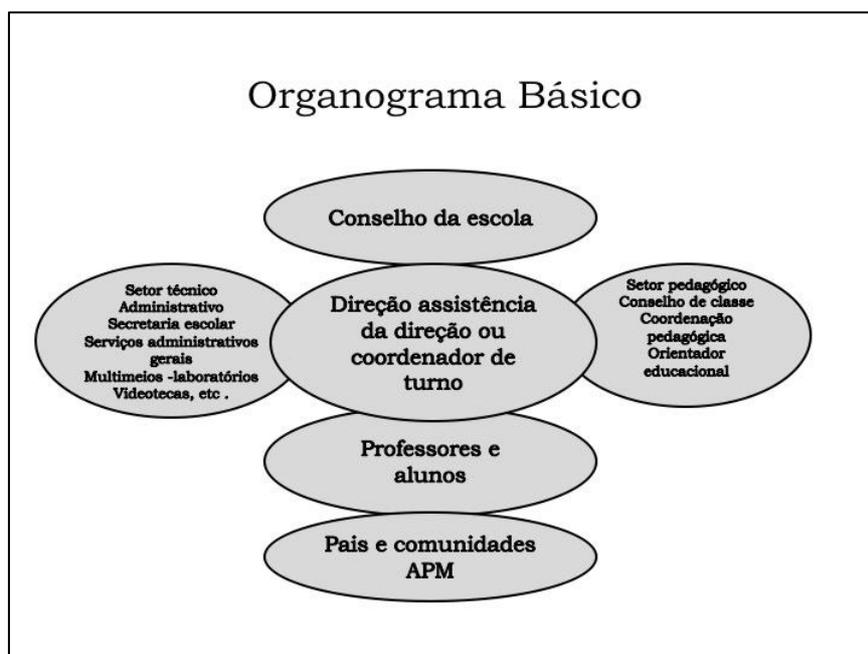
Em nenhum momento da entrevista foi mencionado se a EETI possuía organograma, não esclarecendo a disposição das funções e nem as inter-relações entre os setores e funções que compõem a escola.

No PPP, a estrutura organizacional, é constituída por um quadro, trazendo, nomes dos servidores, tipo de contratação, cargo, função, habilitação, série e turno a que se destinam, e cargas horárias a serem cumpridas. O quadro não tem hierarquia, segue em ordem alfabética.⁵

A instituição escolar que coloca sua estrutura organizacional em desenhos geométricos, está assumindo uma característica própria da concepção técnico-científica de gestão.³ O ideal é que nas concepções autogestionária e democrático-participativa, utilizem-se de desenhos circulares que exibam a inter- relação entre as várias funções, não somente na representação gráfica, como também na organização e execução das tarefas.

Neste sentido os autores apresentam os elementos que devem compor a estrutura organizacional básica de uma escola com gestão participativa.

Figura 1- Organograma básico. Goiás, 2017.



Para se alcançar os objetivos da escola, as instituições precisam ter bem claro a estrutura organizacional com definições de papéis, responsabilidades e basicamente a inter-relação entre os vários setores que compõem a escola, para que o gestor tenha o conhecimento geral dos vários segmentos, de forma a viabilizar, flexibilizar e direcionar o trabalho de todos para uma melhor gestão administrativa e pedagógica da escola.

Modelo de gestão

Nas observações, nas entrevistas e na análise documental, o estilo de gestão que a EETI se propõe é o mais democrático possível. Segundo, a diretora “A” *seu modelo de gestão caracteriza como democrática-participativa* (Entrevista da diretora da EETI no dia 11/11/ 2015). A professora “B” acrescenta, *a gestão da minha escola é bem participativa e aberta às opiniões e contribuições de todos*. (Entrevista com a professora da EETI no dia 12/11/2015).

A gestão da EETI, busca a participação efetiva dos pais, alunos e funcionários. E esta participação acontece no planejamento, implementação e avaliação, seja no que se refere à construção do projeto e processos pedagógicos, quanto às questões de natureza burocrática.⁵

No PPP reafirma os eixos norteadores dessa gestão democrática:

- Descentralização: A administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada;
- Participação: devem participar todos os envolvidos no cotidiano escolar (professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola).
- Transparência: Qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos.

A gestão participativa abrange, além dos professores e outros funcionários, os pais e alunos, tendo em vista, a melhoria do processo pedagógico à medida que a escola possa estreitar a comunicação com os pais na interpretação dos processos pedagógicos e avaliativos.^{2,6}

Práticas participativas desenvolvidas pela escola

As práticas participativas que ocorrem na EETI envolvem eleição para diretor, eleição para Conselho Escolar, momentos coletivos, reuniões pedagógicas e Conselho de Classe. As reuniões pedagógicas e coletivas se resumem da seguinte maneira:

- Reunião pedagógica uma vez por bimestre com os pais e professoras, coordenação, direção e conselho escolar para informar sobre o rendimento escolar dos alunos em que todos os envolvidos irão apontar caminhos para que as dificuldades dos alunos sejam amenizadas.
- Reunião pedagógica - Momento Coletivo com todos os funcionários da escola para estudo do PDDE, P. P. P. e Regimento Escolar, projeto aprendizagem e outros temas incluindo o contrato pedagógico dos professores e alunos, de acordo com os direitos e deveres para proporcionar uma melhor organização no trabalho escolar.⁵

Segundo a diretora “A” essas reuniões pedagógicas abordam o cotidiano escolar, avaliando e reavaliando as práticas pedagógicas que estão em exercícios. Contudo, são poucos pais que participam do Conselho Escolar, e das reuniões

pedagógicas específicas, porém, quando a equipe escolar envia bilhetes dizendo que será discutido a vida do aluno e entrega de boletins, muitos pais e responsáveis aparecem na instituição, então aproveitamos esses momentos para informa sobre os desafios que a escola enfrenta, damos oportunidade para levantarem sugestões e críticas.⁷ Em relação as dúvidas que os pais têm, eles não esperam as reuniões para dialogar sobre o que não está legal, conversa com a gente no cotidiano mesmo. (Entrevista, com a diretora “A”, no dia 11/11/2015. Compreendendo que a gestão participativa não ocorra espontaneamente, é necessário que seja provocada, procurada, vivida e aprendida por todos os que pertencem à comunidade escolar, sejam eles, pais, alunos, diretores, professores, funcionários, comunidade geral.⁸

Em especial, a diretora “A” de maneira natural citou que:

A eleição para o conselho escolar ocorre de dois em dois anos, é eleito pela a comunidade, cada segmento vota no seu segmento, ou seja, os pais elegem os pais representantes dos pais, professores elegem representantes dos professores, e o administrativo elegem representantes do administrativo. Então o conselho tem todos os segmentos e todos os membros que são eleitos, são eleitos por seus segmentos específicos. Não é uma eleição que o voto é geral, que cada um vai ocupando um cargo sem orientação, vai sendo orientado, e destinado dessa forma. Lembrando que os alunos participam do conselho, porém, tem algumas etapas que eles não participam por serem de menores. (Entrevista, com a diretora “A”, no dia 11/11/2015)

Logo depois deste relato, foi realizado a seguinte pergunta: qual a função do conselho escolar e quais as contribuições que o mesmo tem na construção da gestão democrática da instituição. Diretora “A”, responde:

A função do conselho escolar é proporcionar a participação dos diferentes segmentos na tomada de decisão, bem como o acompanhamento dos interesses da comunidade escolar, sempre, tendo o foco principal à aprendizagem. O conselho é uma forma de democratizar as relações de poder. (Entrevista, com a diretora “A”, no dia 11/11/2015)

A professora “B” salienta: *o conselho escolar ajuda na busca de soluções e apoio para os acontecimentos que ocorrem na escola.* (Entrevista, com professora “B”, no dia 12/11/2015)

O Conselho Escolar é formado a partir de um colegiado, constituído por pessoas de todos os segmentos da comunidade escolar, com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, com autonomia para deliberar sobre assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros, sempre com a finalidade de gerir coletivamente toda a instituição. Na LDB, em sua lei nº 9394/96 no artigo 14, ligado a gestão democrática, em seu inciso II, traz que a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, assim, o conselho deve ser implementado para que se materialize a gestão democrática.¹

Em meio aos depoimentos das entrevistadas, pode considerar que, a implementação do Conselho Escolar foi um grande avanço para a escola, porém, as práticas democráticas ainda se encontram distante do que se objetiva. Pois, a escola ainda, sofre com a ausência e participação da comunidade.

Nesse sentido, a gestão democrática participativa se daria a partir de práticas articuladas no interior da instituição, sendo, portanto, uma prática política. No entanto, para que essas práticas decisórias, como o Conselho Escolar, se materializem com a participação da comunidade, faz-se necessário que as pessoas compreendam a sua importância, e vivenciem um

lugar onde possam ser ouvidas, e compreender a relevância de sua atuação enquanto seres políticos, ou seja, reflexivos sobre sua condição no mundo. Assim, a participação da comunidade na escola, como qualquer processo democrático só se efetivará a partir da prática das pessoas.

Pellegrini afirma:

a grande riqueza da participação de todos está na medida em que, cada grupo ou cada pessoa traz para o grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções.⁸

Em suma, durante as observações a EETI apesar enfrentar obstáculos, tem buscado criar momentos que discuta, avalie e reavalie as ações da escola, bem como planejar novos projetos de intervenção, buscando um ensino de qualidade, estes que não ocorrem somente em sala de aula, mas na escola toda. “Um contínuo propósito coletivo, uma deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade”.⁸

Organização pedagógica e curricular

O currículo da EETI baseia-se no Art. 37, VI parágrafo, da Resolução CEB/CNE nº 7/2010.

A organização pedagógica e curricular ultrapassa a dimensão legislativa, implica numa relação interdisciplinar, voltada para o desenvolvimento de conhecimentos, saberes, habilidades, valores e práticas.

Forquin traduz currículo como:

“conjunto dos conteúdos cognitivos e simbólicos (saberes, competências representações, tendências, valores) transmitidos (de modo explícito ou implícito) nas práticas pedagógicas e nas situações de escolarização, isto é, tudo aquilo a que podíamos chamar de dimensão cognitiva e cultural da educação escolar”.³

A organização curricular da EETI contempla os conteúdos curriculares e sua forma de tratamento, bem como, o plano curricular definido pelo Projeto Pedagógico da unidade escolar, em consonância com a legislação.

As disciplinas consistem em Artes, Ciências, Ensino Religioso, Educação Física, Geografia, História, Português e Matemática. É trabalhado temas transversais como: bullying; cultura indígena; cultura afro; ética e moral; sexualidade; drogas e saúde. Ainda, no turno de ampliação da aprendizagem, contam com os campos temáticos: atividades de convivência, hábitos higiênicos e alimentares; apoio à alfabetização/Letramento; apoio à Matemática; atividades artísticas e culturais; atividades esportivas e corporais. Segundo a diretora “A”, *a parceria da EETI com uma universidade, também tem contribuído com a parte pedagógica da escola, pois, as estagiarias elaboram projetos inter-transdisciplinar de acordo com a realidade dos alunos.* (Entrevista com a diretora “A”, no dia 11/11/ 2015).

A partir de uma reunião informal com a equipe gestora, professora de estágio e estagiários de uma determinada universidade, surgiu a seguinte síntese:

A equipe gestora da EETI foca na aprendizagem das crianças e aponta como desafios enfrentados a desvalorização do profissional docente, e queixam a falta de apoio e responsabilidade do Estado, este que tem uma

lógica de reordenamento neoliberal, pois criou o projeto de EETI, publicou e divulgou para sociedade, mas não operacionalizam, negligenciando os direitos das crianças.

A EETI funciona desde 2007, mas vem sofrendo redução de profissionais por parte do governo, para tanto, a comunidade escolar assume múltiplas funções para atender as propostas do Estado, pois questões políticas, falta de direcionamentos das verbas, estão afetando a proposta pedagógica da escola e o trabalho dos professores e dos funcionários. Desta forma, segundo o PPP da EETI, a escola não pode ser considerada um “*depósito de crianças*” e, nem o trabalho confundido com assistencialismo, ela é um espaço educativo que precisa do apoio de todas as instâncias para cumprir realmente seu papel.⁵

Na legislação a escola tem direito a seis pessoas trabalhando na cantina e três na limpeza, contudo, contam apenas com três profissionais para atender a demanda. O quadro de professores no turno matutino está completo, mas no turno ampliado é defasado, pois trabalham com 50% de professores a menos, impossibilitando o reagrupamento, e deste modo interferindo em toda a concepção de escola integral. De acordo com o PPP:

as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica, Resolução CNE/CEB nº 2/2001, no artigo 2º, determinam que: “Os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo às escolas organizarem-se para o atendimento aos educandos com necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para uma educação de qualidade para todos.”^{5,9}

A escola tem matriculados três alunos com de Necessidades Educacionais Especiais (ANEE), e apesar de amparados legalmente, têm apenas um professor de apoio que é itinerante e atende somente no turno matutino. Segundo a Superintendência de Ensino Fundamental – SEF/EETI:

“os Campos Temáticos fazem parte do segundo momento da jornada ampliada e devem ser desenvolvidos com a finalidade de complementar, ampliar, fortalecer e enriquecer os saberes conceituais, procedimentais e atitudinais integrados aos componentes curriculares previstos na Base Nacional Comum em consonância com o Currículo Referência da Rede Estadual de Educação”.¹⁰

O turno de ampliação é composto por cinco campos temáticos. Portanto, a maior dificuldade encontrada nesse turno é a falta de professores com saberes específicos: artes, cultura, dança, música, teatro. No ano de 2014 a EETI contava com a parceria e o apoio técnico do grupo “Ciranda da Arte”, que atualmente tornou-se inviável devido ao fato de não realizar os reagrupamentos das turmas, deste modo não era possível desenvolver o projeto com turmas lotadas, o fuxico que também era trabalhado no turno de ampliação realizado por uma professora, foi suspenso devido a inviabilidade do reagrupamento.

Apesar das limitações, a EETI tem buscado uma organização curricular cujo objetivo é o de propiciar aos educandos um ensino de qualidade, voltado à formação integral do mesmo, desenvolvendo as habilidades necessárias para o domínio das diferentes áreas do conhecimento. Estes que são essenciais à formação de atitudes e valores contribuindo para o fortalecimento dos vínculos familiares, laços de solidariedade e tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

3.2.2 Procedimentos de elaboração do Projeto Político Pedagógico e as Relações entre escola, famílias e comunidade local

Projeto pedagógico-curricular é um documento que apresenta um plano de trabalho, este que resulta na formulação de objetivos e metas, previsão de ações, levantamento de procedimentos e instrumentos que orientam o processo educativo para atingir as finalidades cognitivas, sociais, políticas e culturais da instituição e dos alunos.³ No que tange o PPP da EETI, a diretora “A” e a professora “B” discorreram:

“O projeto político pedagógico foi criado, e os primeiros foram elaborados uns vinte anos atrás, então esses primeiros projetos eles eram muito superficiais, os primeiros que foram sendo elaborados, é lógico que por experiência, eles foram sendo melhorados. Então na verdade o que a gente tem hoje, faz parte de um processo, desse que começou há vinte anos. Antes também, não tinha esse envolvimento e a participação da comunidade, então o que nós temos hoje, na EETI, quando eu vim para cá há doze anos já existia um PPP. Este projeto todo ano ele é apresentado para a comunidade, principalmente aos funcionários, pois, sabemos que o envolvimento dos pais é muito fantasioso, porque não adianta, eu dizer aqui, que os pais participariam ativamente, pois não é assim que ocorre. Sendo assim, o PPP do ano anterior é apresentado, então é feito uma avaliação, diagnóstico do que aconteceu no ano anterior e agente já se prepara a cada ano, e com base nesse PPP algumas ações são retiradas porque são específicas daquele ano ou porque foram aplicadas e não deram certo, deste modo, são elaboradas outras ações. Temos a participação de alguns pais, eles fazem sugestões, críticas, aí coletamos esses dados e aplicamos também. (Entrevista com a Diretora “A” no dia 11/11/ 2015)

É importante que a instituição escolar tenha um discurso condizente com a sua prática, o discurso que está presente tanto nas falas das pessoas envolvidas, como também nos documentos da escola, traz uma dissonância entre o que apresentam como modelo de gestão e as práticas desenvolvidas no ambiente escolar.

Uma vez que, a diretora “A” ao dizer que a participação da família é “fantasiosa” na elaboração do PPP, e que o mesmo é só “revisado ano após ano” está contradizendo a concepção democrático-participativa até então defendida pela EETI. Pois, na elaboração do PPP deve estabelecer uma relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar. Ainda, o PPP deve ser elaborado todos os anos, considerando às necessidades sociais, as novas demandas da comunidade local, bem como a área pedagógica e o próprio funcionamento da escola.

sob supervisão e responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto político pedagógico, toma decisões por meio da discussão com a comunidade escolar mais ampla, aprova um documento orientador. Neste princípio está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a

busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo.³

Em suma, a concepção de gestão democrática, não implica só na participação na gestão, mas também a gestão da participação. “A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve se forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas”.³

O autor salienta também que:

A efetivação da prática de formulação coletiva do projeto político pedagógico ainda é, na maioria dos casos, bastante precária. Vigora mais como um princípio educativo do que como instrumento concreto de mudanças do comportamento e das práticas dos professores.³

A diretora “A” e professora “B” foram questionadas da seguinte maneira: vocês consideram que as atuais políticas da Secretaria de Educação têm colaborado para a implantação de uma gestão verdadeiramente democrática?

Diretora “A”, respondeu:

Não, os maiores entraves para essa consolidação é o eles falam de autonomia né, eu sei que muitas pessoas, até dentro das escolas mesmo, nossos colegas e funcionários, entendem a autonomia como poder fazer o que quiser, e eu sei que não é isso. Tenho bem claro na minha cabeça que, autonomia não é o Governo destina um recurso e ao chegar aqui eu só fazer o eu quiser. Vamos pegar esse dinheiro e nos sentar um grupo e eleger o que é prioridade para a escola. Não é isso, essa concepção temos bem clara aqui na escola. Essa falta de autonomia, a burocracia, o excesso de documentação, exigências tomam muito tempo, o retorno também demora muito, quando você chega a questionar alguma coisa que precisa ser realizada na escola, até isso chega lá e é tomado uma decisão e agente recebe o retorno, já demorou tanto que as vezes já não é nenhum problema, conflito mais para a instituição, pois já foi resolvido por aqui mesmo. É passado a ideia que o Conselho pode muita coisa, poder resolver tudo, mas na verdade isso não ocorre. Um exemplo claro: quando ocorreu o projeto Nossa Escola, aquele que reforma a escolas, aí a EETI, recebeu um recurso de cento e quarenta e nove mil reais, então quando os primeiros engenheiros visitaram a escola, e nos enquanto escola apresentamos as reais prioridades da escola, os engenheiros concordaram e aprovaram. Isso seria a meta da reforma, porém, quando veio a licitação e tal, já veio baseado no que as fotos que outros engenheiros viram, mudaram a metas, fazendo o que não era prioridade da escola. (Entrevista com a diretora “A” no dia 11/11/2015)

A professora “B”, também argumentou: *Apesar do discurso a realidade é outra. É necessário acatar e colocar em prática aquilo que vem determinado.*

problematizar a gestão democrática no contexto atual leva a problematizar e desvelar a própria concepção de participação, cidadania, autonomia e democracia gestada na confluência de dois projetos: democrático participativo e o neoliberal.¹¹

A organização escolar é afetada por confluência nébula e enfrenta o desafio de responder concepções desses dois projetos que na verdade se divergem: de um lado o democrático participativo, com defesa nos direitos coletivos; frutos dos movimentos sociais, e do outro lado democrático representativo, fruto da política neoliberal que impõe um duro modelo de gestão de mercado.¹¹

Nessa perspectiva, evidencia que a gestão escolar se tornou um instrumento da sociedade de controle, concebidos pelas políticas neoliberais, que defendem a descentralização, participação e autonomia nas instituições de ensino.

Com base nessas mudanças, afirma-se:

um fator que contribuiu muito para a mudança do projeto inicial de gestão foi o afastamento da comunidade e a despolitização atribuída à escola. A comunidade ao se afastar da escola e o Estado ao se desresponsabilizar das discussões relativas aos desafios que a escola pública enfrenta, delega pesadas responsabilidades a seus gestores.¹¹

Segundo a professora “B”, *“a participação maior dos pais ocorre no dia da entrega dos boletins, ou seja, a participação dos pais e comunidade na escola é mínima, apenas um pequeno número se compromete”*. (Entrevista com a professora “B” no dia 12/11/2015)

Outro aspecto que sempre movimenta as famílias é a manutenção da piscina. Como já foi mencionado, na estrutura física, a EETI possui uma piscina, que com a ajuda da comunidade, a escola conseguiu construir e manter uma piscina, pois a Secretaria Estadual de Educação (SEE) negou recursos para a manutenção da mesma. A diretora “A” destacou:

O quanto a piscina é importante como lazer e aprendizado, uma vez que no turno de ampliação as propostas de atividades também precisam ser motivadoras, pois os alunos passam a maior parte de seu dia em sala de aula. E com a falta de recursos e profissional para realizar a manutenção, a piscina não estava sendo utilizada, gerando um desapontamento nos alunos. Aí comunicamos as famílias o porquê que não estava havendo aulas de natação, logo os pais começam a dar sugestões, e colaborar financeiramente, pois, cobramos um valor simbólico de cinco reais. E aqueles pais não participavam das atividades da escola, começam ter interesse. (Entrevista com a diretora “A”, no dia 11/11/2015).

Em relação a participação parece coerente pontuar que um dos maiores entraves para se consolidar a gestão democrática na EETI é baixo envolvimento das famílias com a escola e desta com as famílias. Porque as famílias, de modo geral, aparentam não sentirem responsáveis pela aprendizagem dos alunos, deixando toda responsabilidade para a escola. Os gestores escolares apesar de serem eleitos pela comunidade não tem autonomia em relação aos processos decisórios sobre a contratação e a demissão de funcionários, resultando em uma alta rotatividade de profissionais, o que inviabiliza a concretização do PPP, bem como fragiliza os vínculos entre os trabalhadores da educação e dificulta a promoção de um

bom clima escolar.

Dessa maneira percebe-se que a escola precisa vencer ainda burocracias, as quais muitas delas são criadas fora do âmbito da escola e interferem em sua estrutura e organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que nas últimas décadas, tem se fortalecido uma tendência à formulação de novas propostas para o desenvolvimento da gestão educacional, em especial no âmbito da educação básica. Temas como descentralização, participação e autonomia passaram fazer parte da nova agenda escolar.

Esta nova visão sinalizou a ideia de desburocratização da educação, que imprimiu maior qualidade, eficiência e produtividade. Ainda, associou-se à ideia de ruptura com a concepção autoritária, burocrática e centralizadora, para a concepção democrático-participativa.

O discurso neoliberal da democratização, descentralização e a autonomia da gestão escolar, ganhou espaço nos textos legais, bem como nas instituições de ensino, os educadores passam a considerar essa nova cultura descentralizante como um grande avanço para a educação. Distanciar-se dessa ideia não será fácil, principalmente quando é atribuído ideais tão democráticos.

Para tanto, fez necessário, conhecer e questionar as novas tendências administrativas para com a educação. Também, perceber o real (re) significado da própria autonomia e democracia tão idealizados pelos discursos. Este estudo analisou as formas de organização e gestão escolar, de uma Escola estadual de Tempo Integral, na cidade de Inhumas, por meio de observações e entrevistas, seguindo as categorias: sistema de organização, estrutura organizacional, modelo de gestão, práticas participativas desenvolvidas, organização pedagógica e curricular, procedimentos de elaboração do projeto político pedagógico e relações entre escola, família e comunidade local. De modo a compreender as formas de organização e gestão, que se encontram configuradas atualmente na escola pesquisada.

Considerando todos os capítulos aqui mencionados, especialmente o capítulo três, intitulado por “a organização e a gestão âmbito da escola pública”, que traz os dados extraídos das observações e entrevistas, é coerente dizer que a gestão democrática proposta pelos órgãos superiores do ensino, ainda é um desafio, que suscita muito estudo e diálogo com as instâncias políticas e educacionais dentro e fora da escola, buscando adequar as atividades pedagógicas-administrativas como a unidade, como parte e todo na concretização dos objetivos educacionais aliados as finalidades sociais da escola.

Na escola observada, a gestão democrática ainda é incipiente haja vista que tanto os segmentos da escola quanto a comunidade local não assimilaram sua efetividade, uma vez que há uma serie de problemas que ainda não foram resolvidos, pois estes dependem de instâncias superiores para que sejam superados na prática. Diante de problemas estruturais, políticos e financeiros ainda não superados pelo setor educacional, é que não se pode responsabilizar os professores e gestores pelo fracasso na efetivação dos ideais da gestão democrática, porque enquanto a gestão escolar for vista apenas como um mecanismo de controle das políticas neoliberais e governamentais, essenciais para executar eficientemente as tarefas, ela não se estabelecerá no campo democrático, uma vez que democracia é construção, é processo e não determinações de órgãos externos a realidade educacional, os quais existem para subsidiar o trabalho

dos profissionais da educação.

Parece ser incoerente, ou mesmo improcedente, denominar a gestão educacional brasileira como democrática, pois seus princípios norteadores estão ligados à concepção capitalista de mercado que negam essencialmente os princípios democráticos. Portanto, denominar e vivenciar uma gestão educacional democrática só é possível em uma sociedade verdadeiramente regida por princípios democráticos.¹¹

REFERÊNCIAS

1. Brasil, Ministério da Educação. LEI n. 9394 /96. *Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 11 de maio de 2015.
2. Araújo BLS, Gomes DV, Pires VS, Moraes-Filho IM, Costa ALS. Estresse Ocupacional em Docentes de uma Instituição de Ensino Superior da região metropolitana de Goiânia. *Rev Cient Sena Aires*. 2015; 4(2): 96-104.
3. Libâneo JC, Oliveira JF, Toschi MS. *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. 10ª ed. São Paulo: Cortez; 2012.
4. Nóvoa A. Publicações Dom Quixote. In: *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Instituto de inovação educacional; 1995.
5. Projeto Político Pedagógico Escola de Tempo Integral. Inhumas; 2015.
6. Luck H, et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP& A; 2002.
7. Queiroz HA, Alvarenga JBS, Moraes-Filho IM, Fidelis A, Araújo LM, Araújo LM. O reconhecimento da identidade racial na educação infantil. *Rev. Cient. Sena Aires*. 2018; 7(1): 66-75
8. Hora LD. *Gestão Democrática na Escola: Artes e ofícios de participação coletiva*. São Paulo: Papyrus; 1994.
9. Brasil, Senado Federal. *Lei nº 010172/2001 aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências*. Brasília: Senado Federal; 2001.
10. Libâneo JC. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 6ª ed. São Paulo: Heccus; 2013.
11. Santos LP. As contradições da gestão escolar democrática. In: *Movimentos sociais, direitos humanos e democracia*. Rede Interinstitucional de Pesquisadores. Niterói: RJ; 2013. p.57-67.