

ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

16603 - Resumo Expandido - Trabalho - XV Reunião ANPEd Sul (2024)

ISSN: 2595-7945

Eixo Temático 04 - Estado e Política Educacional

PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA ZONA RURAL DE PELOTAS/RS

Gilceane Caetano Porto - UFPel - Universidade Federal de Pelotas

Vitória Kaster Neutzling - UFPel - Universidade Federal de Pelotas

Alisson Castro Batista - UFPel - Universidade Federal de Pelotas

Agência e/ou Instituição Financiadora: FAPERGS

PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA ZONA RURAL DE PELOTAS/RS

RESUMO: O objetivo do trabalho é analisar e relacionar a realidade das práticas de gestão de escolas públicas municipais localizadas na zona rural de Pelotas/RS a partir de dissertações e teses que tenham como foco o estudo da gestão democrática. Trata-se de um recorte de uma pesquisa qualitativa cuja metodologia adotada foi um estudo bibliográfico na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), pesquisa de campo, realizada através de questionário aplicado pelo *Google Forms*, e entrevistas com gestoras das escolas investigadas. Foi possível verificar que as equipes gestoras compreendem a importância da sua atuação na construção da gestão democrática. Todavia, ainda há desafios a sua efetivação especialmente em relação aos órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, e a participação efetiva na construção do Projeto Político Pedagógico.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Escola Rural.

O objetivo do trabalho é analisar e relacionar a realidade das práticas de gestão de escolas públicas municipais localizadas na zona rural de Pelotas/RS a partir de dissertações e teses que tenham como foco o estudo da gestão democrática.

No atual contexto educacional, as discussões sobre a gestão escolar têm se intensificado, especialmente em relação às escolas públicas. Todavia, a gestão na perspectiva democrática ainda é um desafio para a sociedade brasileira, apesar de estar prevista na Constituição Federal de 1988 (Art. 206, VI) e posteriormente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996, Art. 14) e no Plano Nacional de Educação (Lei 13.

005/2014, Art. 2, VI).

A abordagem da pesquisa é qualitativa e a metodologia adotada foi o estudo bibliográfico e pesquisa de campo. Foi desenvolvido um estudo bibliográfico na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com o intuito de analisar a literatura relacionada ao tema pesquisado. A pesquisa de campo foi realizada através de questionário direcionado às equipes gestoras das dezenove escolas públicas municipais localizadas na zona rural de Pelotas/RS, por meio do *Google Forms* e entrevistas semiestruturadas. Neste trabalho, nos limitamos a análise dos dados coletados através do formulário.

No levantamento bibliográfico, foram buscadas teses e dissertações sobre a temática da pesquisa, a partir do descritor “Gestão escolar democrática”. Inicialmente, foram encontrados 1.818 textos sem a utilização de filtros. Dada a expressiva quantidade de trabalhos, utilizamos os seguintes filtros: (1) Idioma: Português; (2) Ano de publicação: Últimos cinco anos 2019-2024; (3) Assunto: Gestão escolar, gestão democrática. Após a utilização dos filtros, foram localizados doze trabalhos, sendo duas teses e dez dissertações.

Entre o universo de teses e dissertações encontradas, foi necessário fazer um refinamento dos doze trabalhos através da leitura dos resumos. Alguns textos foram desconsiderados por não estarem relacionados ao tema desta pesquisa. Foram analisadas quatro dissertações e nenhuma tese.

A dissertação de Almeida (2021) investigou as experiências de gestão democrática nas escolas da rede pública municipal de ensino na cidade de São João de Meriti, Região Metropolitana do Rio de Janeiro. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas aplicadas em três escolas municipais, utilizando o aporte teórico-metodológico do ciclo de políticas de Stephen Ball. A partir das entrevistas, a autora analisou que ainda há baixa participação dos conselheiros escolares, principalmente nas tomadas de decisões, na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), nas tarefas pedagógicas e nas prestações de contas.

A pesquisa de mestrado de Dantas (2020), buscou identificar quais fatores dificultam o funcionamento do Conselho Escolar da escola Simão Ângelo. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, sendo desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com os docentes e membros do Conselho Escolar e análise dos documentos referentes ao colegiado. Ao longo do texto o autor discute que o Conselho Escolar é de extrema importância para efetivação da gestão democrática nas escolas, mas que há desafios para a sua atuação, como a falta de conhecimento da comunidade sobre a importância de sua participação.

A dissertação de Moraes (2022) teve como objetivo compreender na perspectiva dos processos de democratização da Rede Municipal de Ensino de Quevedo/RS, quais fatores e parâmetros estão relacionados à gestão educacional e escolar. Foi desenvolvida por meio da abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, a partir de entrevistas semiestruturadas, questionário *on-line* e análise documental. A pesquisa aponta que ainda há diversos desafios para a efetivação da gestão democrática no âmbito municipal, especialmente em relação aos mecanismos como a construção do PPP, Conselho Escolar, eleição das equipes gestoras e existência de legislação municipal para a efetivação da democratização das escolas.

Mesenburg (2019) em sua dissertação investigou de que forma o trabalho da equipe gestora interfere na qualidade das escolas, através de uma pesquisa qualitativa, por meio de estudos de casos múltiplos. Foi analisado na pesquisa que as práticas de gestão estão centradas em modelos gerencialistas, como as constantes avaliações externas, controle do trabalho docente e ênfase em metas e resultados. No entanto, a autora observou que o papel das equipes gestoras é fundamental na qualidade da educação, apesar das práticas estarem distantes da gestão democrática.

Por meio da análise dos trabalhos encontrados na base de busca, foi possível compreender que a gestão na perspectiva democrática ainda é um desafio para muitas escolas. No entanto, percebe-se que há dificuldades em relação aos órgãos colegiados e à participação de toda a comunidade escolar para as tomadas de decisões.

A escolha de investigar as práticas de gestão na zona rural se deu pelo pouco reconhecimento e valorização das escolas do campo, o que pode ser percebido pela ausência de teses e dissertações que pesquisam esse tema. O questionário aplicado com as equipes gestoras foi composto por vinte e sete perguntas, sendo a maioria de múltipla escolha e foram divididas em seis seções: (1) Identificação funcional; (2) Formação; (3) Participação da comunidade; (4) Conselho Escolar; (5) Projeto Político Pedagógico; (6) Gestão democrática. No total, doze das dezenove escolas responderam ao questionário.

Evidenciou-se por meio do questionário que todas as respondentes são mulheres, em sua maioria com idade entre 50 a 59 anos e ocupam o cargo de diretoras, sendo apenas uma coordenadora que respondeu. Quanto à organização da gestão escolar das doze escolas que participaram da pesquisa, quatro mencionaram que possuem apenas o cargo de diretora e oito são compostas por diretora e coordenadoras pedagógicas. Entre essas oito escolas, duas destacaram o orientador educacional como parte da equipe gestora. É pertinente destacar que essas quatro escolas que possuem apenas a diretora na gestão ofertam turmas de primeiro ao

quinto ano do ensino fundamental, em classes multisseriadas.

Quanto à formação das gestoras, 66,7% possuem especialização, 33,3% exercem o magistério há 11 e 15 anos, 41,7% atuam entre 1 e 5 anos na equipe gestora da escola e 75% nunca atuaram na gestão de outra escola. Entre as respondentes, 75% possuem algum curso ou especialização na área da gestão escolar, o que é fundamental para a qualidade de suas práticas. Além disso, 83,3% responderam que a Secretaria Municipal de Educação e Desporto (SMED), oferece cursos de formação continuada para a equipe gestora, sendo realizados anualmente, e 90% destacaram esses cursos como bons. Todas as gestoras julgaram importante participar dessas formações.

Em relação ao papel do gestor, é fundamental destacar que, na compreensão das respondentes, vai muito além do burocrático, tendo também aspectos pedagógicos e políticos. Almeida (2021, p. 59) auxilia nessa compreensão: “Acredita-se que o papel das gestoras vai além da técnica gerencial [...] deve, necessariamente, exercer uma liderança, com ações voltadas à educação política [...]”. Com isso, é pertinente destacar que um bom gestor não é aquele que possui mais poder de ordenar e fiscalizar os demais, mas aquele que realiza uma gestão democrática com transparência e possibilita a divisão das atividades.

Quando questionadas sobre o papel do gestor, muitas destacaram o trabalho de garantir a qualidade no processo educativo e a participação da comunidade escolar. Foi possível analisar entre as doze respostas que há diretoras que percebem a importância dos seus papéis em promover uma gestão democrática nas escolas. Para a respondente Madalena (os nomes atribuídos às gestoras são fictícios com o intuito de preservar as suas identidades), o papel da equipe gestora é “Estabelecer as diretrizes, propor metas, normas e procedimentos da instituição. Gerenciar o orçamento e as finanças da escola. Acompanhar e avaliar o desempenho dos professores e alunos”. Esta resposta indica a presença de práticas pautadas em princípios de metas, resultados e avaliação constante dos docentes e estudantes.

Sobre a participação da comunidade escolar, 58,3% evidenciaram como boa e relataram que é de extrema importância para a qualidade da escola. Com isso, é fundamental ressaltar que para a efetivação da gestão democrática é necessário que ocorra a valorização do trabalho coletivo e a participação da comunidade no processo das tomadas de decisões. Dantas (2020, p. 17), destaca que:

[...] considerando-se de grande importância a participação popular no processo de gestão democrática na escola, a escola assume o papel de tornar os cidadãos conhecedores desse processo democrático, incentivando a sua participação e a preparação para o exercício da cidadania, oportunizando à sociedade propor melhorias e tomar decisões coletivas que fortaleçam todo e qualquer processo político.

Em seção específica do questionário, foi questionado se as escolas possuem Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil. Entre as doze escolas que participaram, uma não possui Conselho Escolar. As demais, destacaram que as tomadas de decisões do conselho são feitas em reuniões com a comunidade escolar.

Outro questionamento foi sobre o PPP. Entre as escolas, cinco fizeram a atualização do documento em 2023, seis em 2022 e uma não soube responder. Outro aspecto ainda sobre o PPP diz respeito à participação da comunidade escolar na sua elaboração e atualização. Oito escolas responderam que toda a comunidade participou, em três somente a equipe gestora e os docentes e uma escola não soube responder. Além disso, foi questionado quando o documento é consultado, em reuniões ou quando necessário. Destaco a resposta da gestora Zilma: “Está disponível e acessível a todos. Observo que não há uma procura por este documento tão importante, talvez por falta de tempo ou hábito”. Conforme a dissertação de Almeida (2021), o PPP não deve ser apenas um documento de gaveta, pois ele representa a identidade da escola, bem como a sua construção e a gestão adotada por essa instituição.

Por fim, foi questionado quais os princípios da gestão democrática são priorizados na escola e todas salientaram a participação da comunidade e a coletividade. Almeida (2021, p. 34) ressalta que “Sem participação não há democracia, pois a participação é inerente à democracia, ou seja, participar é um ato democrático”. Ademais, as gestoras responderam qual a importância da gestão democrática nas escolas e uma resposta a destacar foi a de Paula:

Na gestão democrática a escola só tende a crescer, porque o processo é feito por todos os envolvidos, tendo a liberdade de voz dentro da escola, torna-se um ambiente mais próspero, menos propensos a erros. Onde o olhar se volta para o bem comum e crescimento de todos.

Desse modo, foi possível verificar nas dissertações analisadas e na pesquisa de campo, que ainda há desafios para que a gestão democrática aconteça, especialmente em relação aos órgãos colegiados. Percebeu-se que nem todas as escolas possuem o Conselho Escolar, existindo dificuldades objetivas para a efetiva participação da comunidade, a exemplo do que nos relatam as dissertações analisadas. Outro desafio diz respeito ao PPP, pois sua atualização não ocorre anualmente de forma coletiva, embora as diretoras tenham destacado como boa a participação da comunidade escolar.

Há que destacar, também, que esta investigação mostrou a ausência das escolas rurais como *locus* de investigação da temática sobre gestão democrática. Todavia, ficou evidente

que as equipes gestoras compreendem a importância da sua atuação para que a gestão democrática aconteça, embora haja um importante conjunto de desafios para a sua efetivação, os quais mobilizam as gestoras no seu enfrentamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vilma Soares de Souza. **Gestão democrática nas escolas municipais de São João do Meriti: utopia ou distopia?**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/23780>. Acesso em: 4 jun. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. Brasília. DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 9.394/1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 13.005/2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2024.

DANTAS, Cícero Moraes. **O conselho escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública**. Juiz de Fora, 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/12042>. Acesso em: 4 jun. 2024.

MESENBURG, Fernanda Arndt. **A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/5648>. Acesso em: 6 mai. 2024.

MORAES, Marília do Nascimento. **Perspectivas de democratização da gestão educacional e escolar em Quevedo/RS**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-

Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/26827>. Acesso em: 28 mai. 2024.