

GESTÃO ESCOLAR NA VICENTE DE FONTES: DEMOCRACIA EM CONSTRUÇÃO

Data de aceite: 01/11/2023

José Rosamilton de Lima

Graduado em Pedagogia pela Universidade Anhanguera (2022). Especialista em Gestão Escolar pela UFRN (2016). Mestre em Letras pela UERN (2011). Professor da Educação Básica no RN

RESUMO: A educação é essencial para a vida das pessoas. A escola é o local que deve escutar as vozes da comunidade para direcionar um ensino de qualidade com o intuito de tornar os alunos protagonistas para uma reflexão crítica da sociedade com a possibilidade de transformá-la. Este artigo objetiva promover discussões sobre a relevância da liderança do gestor no desenvolvimento de ações que abrangem, principalmente, as dimensões pedagógicas e financeiras. Apresenta-se o conceito de autonomias decretada e construída, discutindo o desafio da escola para construir autonomia. Para isso, foram realizadas algumas leituras contemplando uma bibliografia relacionada à gestão escolar, elaborado e aplicado um questionário sobre gestão democrática na Escola Estadual Vicente de Fontes. Foram respondidos dez questionários distribuídos entre a equipe

gestora, o conselho escolar e o grêmio estudantil. Este trabalho se respalda teoricamente em Paro (2012), Luck (2009), Barroso (2006), Marques (2012) entre outros. Constatou-se que existe gestão democrática na escola pesquisada, através de órgãos colegiados atuantes e por meio de mecanismos que evidenciaram isso, tais como: construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, engajamento da comunidade escolar nos eventos, debates e discussões realizadas pela gestão administrativa em assembleia, embasamento em amparos legais, transparência na utilização dos recursos financeiros, liderança do gestor e demonstração de autonomia.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Escola. Democracia.

SCHOOL MANAGEMENT AT VICENTE DE FONTES: DEMOCRACY UNDER CONSTRUCTION

ABSTRACT: Education is essential for people's lives. The school is the place that must listen to the voices of the community to direct a quality education with the aim of becoming students' protagonists for a critical reflection of society with the possibility of transforming it. This article aims to promote

discussions about the relevance of the manager's leadership in the development of actions that cover, mainly, the pedagogical and financial dimensions. The concepts of enacted and constructed autonomies are presented, discussing the school's challenge to build autonomy. For this, some readings were carried out contemplating a bibliography related to school management, as well as a questionnaire about democratic management was elaborated and applied at Escola Estadual Vicente de Fontes. Ten questionnaires were distributed and answered among the management team, the school council and the student union. This work is theoretically supported by Paro (2012), Luck (2009), Barroso (2006), Marques (2012) among others. It was found that there is democratic management in the researched school, through active collegiate and a switch that evidenced this, such as: collective construction of the Pedagogical Political Project, engagement of the school community in events, debates and discussions carried out by the administrative management in assembly, grounding in legislation, transparency in the use of financial resources, leadership of the manager and demonstration of autonomy.

KEYWORDS: Management. School. Democracy.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A sociedade atual tem passado por mudanças significativas tais como, a indisciplina, alunos com crise de ansiedade e depressão, evasão escolar, falta de envolvimento das famílias no acompanhamento estudantil, dentre outros. Logo, acompanhar essas mudanças é um dos desafios das escolas e a educação é primordial para a formação humana. Cada período histórico exige um processo educacional que atenda às necessidades políticas e sociais.

Nesse contexto, a educação é uma ferramenta importante para a construção de uma sociedade justa e democrática com sujeitos atuantes, tanto no âmbito pessoal como no profissional com igualdade de direitos para todos. A partir da infância até a vida adulta é importante que o indivíduo passe por formação escolar para melhor desenvolver suas habilidades cognitivas e sociais. Os problemas vivenciados na escola é um reflexo da vida em sociedade. Por isso, é primordial que neste espaço seja construído conhecimentos que tenham impactos positivos na vida dos sujeitos para o exercício da cidadania.

Neste trabalho é feita uma análise da gestão na Escola Estadual Vicente de Fontes da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte (RN). A motivação para este artigo surgiu a partir da participação em um curso de formação continuada direcionado para gestores da rede estadual de ensino e do desejo de compreender através de um olhar crítico e científico o ambiente de trabalho em que se atua. Como metodologia foram realizadas leituras relacionadas a gestão escolar, elaborado e aplicado um questionário direcionado a equipe gestora e membros do conselho escolar e do grêmio estudantil.

Além das considerações iniciais e finais, este trabalho está dividido em três partes. Na primeira, relata-se a posição de liderança que o gestor pode assumir para contribuir para a democratização na escola e a relevância do engajamento da comunidade escolar em

ações relacionadas as dimensões pedagógica e administrativa. Em seguida, na segunda parte discute-se o desafio da escola para conquistar autonomia e promover qualidade na educação, com o intuito do aluno se tornar protagonista de sua própria história de vida, de modo que compreenda e atue criticamente no contexto social no qual está inserido. Além disso, apresenta-se um conceito de autonomias decretada e construída, exemplificando-as. Na terceira parte, analisa-se o questionário da equipe de gestão, do conselho escolar e do grêmio estudantil com base em uma fundamentação teórica apresentada nas partes anteriores, verificando como ocorre a gestão na escola pesquisada.

A LIDERANÇA DO GESTOR NA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA

O Brasil é um país capitalista com muita desigualdade social, porque a concentração de renda econômica ocorre em uma pequena minoria, na qual se inclui grandes empresas, que ao longo dos anos dominam e exploram a classe trabalhadora. Assim, “numa sociedade dominada por uma minoria, dificilmente a maioria dominada tem condições de se expressar e manifestar seus interesses, mesmo os mais imediatos” (PARO, 2012, p. 202). Dessa forma, é primordial a atuação da escola pública voltada para a maioria da população que não pode pagar pelo ensino privado. Logo, ela pode ser democrática e comprometida com a transformação social, no intuito de contribuir para a diminuição das desigualdades à medida que forma sujeitos conscientes, capazes de compreenderem e atuarem criticamente no contexto social.

Nesse sentido, para um ensino de qualidade, o gestor escolar, necessita de conhecimentos administrativos e pedagógicos para orientar professores, funcionários, se relacionar com pais ou responsáveis e alunos para agir no cotidiano escolar, tomando decisões junto com a comunidade para a melhoria da educação, promovendo uma gestão participativa e democrática. Segundo Correia (2019), o gestor educacional deve atuar como líder, com motivação, dinamismo, responsabilidade, criatividade e gerar um clima de confiança, transformação, atitudes e estímulos para com os integrantes do corpo docente para que sigam em direção a uma escola reflexiva, autônoma e participativa, visando potencializar os ideais educacionais, incentivando a participação crítica e transformando a escola num verdadeiro espaço de construção do conhecimento.

Dentre as várias formas de gestão, tais como: pedagógica, administrativa, financeira, de recursos humanos, jurídica, da comunicação escolar, dentre outras, destaca-se a pedagógica e administrativa. Na gestão pedagógica o diretor exerce um papel significativo à medida que promove uma visão abrangente do trabalho educacional e demonstra que a escola contribui para uma formação social dos sujeitos, orientando e acompanhando a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula. Isso pode ocorrer através de projetos pedagógicos voltados para a realidade dos estudantes que despertem sua atenção e interesse para realização de ações práticas que tenham impactos positivos na

qualidade de vida. Luck (2009, p. 94) afirma que “aprendizagem e formação dos alunos são o foco do trabalho escolar”. Para isso, segundo essa autora, “a gestão pedagógica é o processo de articulação que envolve concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos” (LUCK, 2009, p. 94).

Nesse contexto, além da liderança do gestor é indispensável o engajamento de toda a comunidade escolar. Os professores devem planejar e direcionar atividades curriculares com conteúdos significativos. Os pais devem acompanhar e estimular os filhos na realização das tarefas escolares. Os funcionários devem manter um ambiente limpo e organizado que ofereça condições adequadas com um mínimo de conforto. Por fim, os estudantes devem se envolver na busca do conhecimento para conseguir êxito na aprendizagem que é desenvolvida a partir de ações pedagógicas com métodos diversificados e tecnologias variadas. Além disso, eles devem participar de uma formação integral como sujeitos ativos na sociedade, adquirindo habilidades e competências capazes de melhorar suas vidas nos aspectos pessoais, intelectual, cultural, social e profissional. Portanto, gestão pedagógica é a sistematização, organização e implementação do processo intencional que objetiva atingir a aprendizagem e a formação do aluno, ou seja, está diretamente relacionada a metodologia educacional.

No tocante a gestão administrativa, ela envolve materiais didáticos, os recursos físicos, financeiros e humanos de uma escola e contribui para o seu bom funcionamento. “A gestão administrativa, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica” (LUCK, 2009, p. 106). Logo, o gerenciamento dos mencionados recursos pode ser em função do desenvolvimento pedagógico, para resultar na aprendizagem do aluno, pois a disponibilidade de recursos por si só, não garante a qualidade no ensino, tendo em vista que é de suma importância a forma como eles são utilizados para o sucesso do processo educacional.

O diretor escolar pode dar importância a gestão administrativa com foco na gestão pedagógica, porque a ele “compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos” (LUCK, 2009, p. 114). A escola pode desenvolver uma autonomia construída, convocando e estimulando toda a comunidade escolar para participar do processo educacional, decidindo sobre os objetivos para a melhoria da qualidade de vida dos sujeitos na sociedade, tendo como amparo as leis, decretos, portarias, memorandos que transferem autonomia para elas ao mesmo tempo em que estejam vinculados aos órgãos superiores.

É função principal da gestão escolar zelar pela aprendizagem do educando, ofertando-lhe condições para o seu desenvolvimento intelectual. Compete também, a ela, gerenciar

e coordenar os recursos humanos, materiais e financeiros, bem como proporcionar um intercâmbio direto com a família e comunidade local, visando o crescimento e o progresso de todos os alunos matriculados na instituição educacional. Uma boa equipe gestora tem a capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos no estabelecimento de ensino voltadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Ademais, pode se prezar pela democratização, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e proporcionar qualidade a todos. Dessa forma, é a comunidade escolar que deve escolher seus gestores sem ter a necessidade de que estes sejam postos no cargo por meio de indicações de políticos. Nesse sentido, é relevante a eleição para diretores, pois

a prática dessa escolha surgiu em contrapartida à indicação de diretores por políticos, a partir de interesses partidários, que demonstrou constituir-se em um elemento desvirtuador do princípio de que a educação das crianças, jovens e adultos está acima dos interesses de grupos específicos, sejam eles quais forem, que a qualidade da educação deve realizar-se mediante orientação da mais elevada competência e conhecimento profissional (LUCK, 2009, p. 9).

Com base no exposto, é importante que os quatro segmentos da escola: pais ou responsáveis, professores, funcionários e alunos se empenhem para buscar a qualidade da educação e demonstrem isso, participando ativamente da gestão, se envolvendo no conselho escolar e participando das diversas reuniões. Portanto, a gestão escolar tem como finalidade contribuir com o processo educativo. Logo, as ações lideradas pelo gestor podem focar na aprendizagem dos alunos. O conhecimento direcionado aos educandos estão relacionados a cultura construída historicamente e que se faz necessária para a formação integral do ser humano. Dessa forma, inclui-se a preparação para o exercício da cidadania. Porém, a formação educacional não se limita ao repasse e transmissão de conteúdos curriculares, porque é primordial que sejam criadas condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado.

O DESAFIO DA ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA

A partir da Constituição Federal de 1988 a gestão democrática passou a ser um princípio constitucional, por forma das lutas e reivindicações dos educadores e suas instituições representativas de todo o país, assumindo o debate sobre a democratização da gestão escolar e seguiu na conquista de sua normatização em diversos estados e municípios do país. O RN é um desses entes federados que alcançaram a conquista para a normatização da gestão democrática. Neste ínterim, a escola pode adquirir autonomia para tomar suas próprias decisões para melhoria da educação potiguar e brasileira.

Segundo Barroso (2006, p. 16) “autonomia é uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências, em que os indivíduos e os grupos se encontram em seu meio

biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis. Por conseguinte, o referido autor distingue autonomia decretada de autonomia construída. Para ele, autonomia decretada representa a dimensão jurídica-administrativa das escolas, pois são designadas as competências a partir do órgão superior, da administração central e regional. Por exemplo, o Ministério da Educação e Cultura - MEC estabelece diretrizes curriculares para a educação nacional, e em seguida as secretarias estaduais elaboram seu currículo amparada por esse órgão superior.

Consequentemente, através de Diretorias Regionais de Educação as orientações curriculares chegam até as escolas. Nesse contexto, é atribuído a comunidade escolar o entendimento da legislação para seguir a determinação de órgãos superiores que através de decretos, memorandos, resoluções e portarias, autorizam a escola a autogovernar-se. Já, a autonomia construída diz respeito ao posicionamento e tomada de decisões da comunidade escolar no funcionamento da instituição, resultando na sua prestação de serviço para o contexto social local, mas que se insere no cenário nacional e global.

Vale ressaltar que o governo pode oferecer condições para a escola desenvolver a autonomia construída à medida que incentiva e autoriza as instituições a decidirem seus objetivos pedagógicos, metodológicos, administrativos e financeiro. Assim, “a autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local” (BARROSO, 2006, p. 17). Logo, a autonomia da escola é relativa, porque ela está agregada a autarquias educacionais. Entretanto, vale salientar que as vezes alguns membros da comunidade escolar não têm amadurecimento teórico para discutir as propostas determinadas por órgãos educacionais, porque nem se quer as compreende por falta de capacitação ou porque a consideram distante da realidade da escola. Então, cabe a gestão escolar estimular um maior número de pessoas para participarem de formações continuadas e se engajarem com maior empolgação e compromisso no processo educacional.

Nesse sentido, a autonomia construída na escola ocorre quando as ações desenvolvidas consideram as especificidades locais, mas também respeita os princípios educacionais regulamentado pelo Estado. Portanto, a autonomia construída ganha forma, pela ação dos atores sociais e políticos locais que representam a escola e toma as decisões com base nos seus interesses coletivos a partir da sua realidade social, cultural, econômica e política. Então, é relevante que os problemas presentes na escola sejam discutidos de forma democrática, considerando o bem-estar coletivo e voltado para o progresso da comunidade escolar, porque segundo Barroso (2006) “autonomia também se aprende”.

Outro exemplo, que evidencia a autonomia decretada e a autonomia construída é com relação ao repasse de recursos financeiros para as escolas, pois as autarquias governamentais, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE e o Fundo Estadual de Educação do Rio Grande do Norte - FEE/RN repassam recursos para as

instituições de ensino e autorizam por meio de portarias e resoluções a sua utilização. Nesse contexto, a comunidade escolar se reúne e decide qual a prioridade para a utilização desses recursos de acordo com suas necessidades, desde que seja em consonância com as orientações dos órgãos superiores, tendo em vista, que as prestações de contas serão realizadas e seguem rigorosamente a determinação dessas autarquias para que a escola não seja penalizada. Logo, existe na autonomia decretada todo um processo de burocratização que compõe o sistema educacional.

Para a consolidação de autonomia na escola é fundamental uma gestão flexível. Para tanto, segundo Barroso (2006) são necessários cinco princípios, a saber: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade. Nesse sentido, os conselhos escolares, conselhos de classe, grêmios estudantis, associação de pais e mestres, podem ter uma atuação ativa no acompanhamento da unidade de ensino, conhecendo e discutindo os acontecimentos escolares, participando de reuniões com frequência e se engajando em formações quando lhes são ofertadas. Desse modo, “flexibilidade é necessária para permitir margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia, enquanto modo de autogoverno” (BARROSO, 2006, p. 31).

A escola deve ter clareza de qual caminho quer seguir para cumprir com o seu papel social. Logo, é a comunidade escolar com o amparo de órgãos educacionais superiores que propõem objetivos e metas para a educação dos estudantes. Assim, pode ocorrer uma reflexão a respeito de qual modelo de sociedade proporciona melhor qualidade de vida para as pessoas. Dessa forma, surgem muitas divergências de opiniões, porque as pessoas opinam com base no contexto cultural, econômico, regional, racial, religioso, político, de gênero, dentre outros, nos quais estão inseridas e que formam as suas identidades, ou seja, elas representam o seu local de fala. Por isso, existem muitos conflitos, mas que são fundamentais para o desenvolvimento social. “Precisamos romper com a visão de escola que apenas reproduz dada cultura e formas de organização hegemônicas e refletir sobre a complexidade das relações estabelecidas neste “tempoespaço”, criando um campo fértil para a “comunhão” nas diferenças” (MARQUES, 2012, p. 43).

Para interagir com diferentes grupos sociais o sujeito pode ser tolerante e respeitar o espaço do outro, para ter o seu respeitado. Então, a escola ao invés de tratar as diferenças como um problema, ela pode valorizá-las e trazer para o espaço pedagógico reflexões para a convivência em sociedade, ao mesmo tempo em que pode combater as desigualdades sociais, preconceitos e discriminações que dificultam uma abordagem ampla e intercultural na educação. Isso demanda um longo e complexo caminho, porque é perceptível que “continuamos a manter a função da escola de reprodutora de estereótipos ultrapassados que não condizem mais com o perfil da sociedade contemporânea. Ou seja, a escola continua a ignorar o trabalho com temas relacionados à diversidade, ao preconceito racial, às questões de gêneros, sexualidade e orientação sexual” (LIMA, 2012, p. 33). Assim, precisa-se com urgência que ela exerça o papel de promover a transformação social.

O planejamento, o monitoramento e avaliação do processo pedagógico são necessárias para que essa prática se efetive no ambiente escolar em busca do sucesso dos estudantes e as ações administrativas e financeiras são estruturantes para contribuir com projetos inovadores que produzam conhecimentos e melhore o processo de ensino-aprendizagem, fundamentais para fortalecer a formação escolarizada. O acompanhamento pedagógico pode partir da análise de resultados de avaliações externas a nível nacional, como parâmetro para verificar em que a instituição de ensino precisa melhorar, considerando também a criação de metas para combater a reprovação e a evasão escolar, dentre outros problemas que são entraves para o desenvolvimento educacional das escolas pelo Brasil.

Além disso, o gestor escolar pode-se proceder com a formação continuada por meio de encontros com professores e equipe pedagógica. A comunidade escolar deve participar, acompanhar e se empenhar nos programas de apoio para a permanência do aluno na escola como o Programa do Transporte Escolar, o Programa Nacional de Alimentação Escolar, o Programa Estadual de Alimentação Escolar, o Busca Ativa, dentre outros. É essencial que seja desenvolvidos diversos projetos envolvendo o laboratório de ciências e a biblioteca. Também, é primordial que se busque a realização de projetos que promovam a conscientização da comunidade local para a solução ou amenização de problemas sociais que fazem parte da rotina das pessoas. Com base no exposto, fica evidente a relevância do gestor escolar na condução de uma gestão democrática, e conseqüentemente, sua contribuição para um ensino de qualidade que atenda às necessidades de estudantes para ascensão social.

Portanto, para que ocorra autonomia e gestão democrática na escola, é primordial a participação ativa dos quatro segmentos que compõem a escola, pais, alunos, funcionários e professores. É necessário mecanismos de participação e democratização da gestão escolar. Os colegiados não devem ser formados apenas para atender a critérios burocráticos, mas ter compromisso e responsabilidade com um engajamento na escola e uma participação ativa em todas as decisões e acompanhamentos relacionados ao administrativo, financeiro e pedagógico, identificando problemas e apontando soluções para garantir a gestão democrática.

UMA ANÁLISE SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL VICENTE DE FONTES

Nesta parte é feita uma análise na escola pesquisada com base nas respostas do questionário aplicado para a gestão escolar, o conselho de escola e o grêmio estudantil.

A partir da primeira questão foi possível identificar que foram respondidos 10 questionários, sendo três dos membros da equipe gestora, quatro representantes do conselho de escola e três de alunos que compõem a equipe do grêmio. Considera-se esse número adequado para atingir o propósito do trabalho, que é, compreender como o corre a

gestão escolar na Vicente de Fontes.

No tocante ao estado no qual está inserida a escola que direciona-se a pesquisa, a lei nº 10.569, de 05 de agosto de 2019, contribui para uma formação enquanto sujeito humanizado livre para decidir sobre qual percurso cultural deve prosseguir, tendo em vista que, a referida lei dispõe sobre a liberdade de expressão, de opinião e de pensamentos no ambiente escolar das redes pública e privada de ensino do RN, ofertando o amparo legal para o desenvolvimento de uma escola que valorize e zele pela democracia.

A segunda questão, indagou a respeito da função da escola. As respostas sugerem que ela deve proporcionar o ensino de conteúdos, contemplar a formação educacional integral, considerando a oferta de aprendizagens múltiplas e contribuir na construção de saberes que ajudarão o aluno a conquistarem um futuro melhor. Também, se reconhece a importância da escola para a sociedade na preparação do sujeito para atuar criticamente e de forma protagonista no contexto social, compreendendo seus direitos, deveres e valores éticos.

A partir das respostas da terceira questão, constata-se que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é atualizado anualmente com a socialização de opiniões de todos os segmentos da comunidade escolar. Ele direciona a instituição de ensino para atingir objetivos e metas educacionais que atendam às necessidades da comunidade escolar, ou seja, visa a organização do trabalho pedagógico da escola em sua globalidade. Para isso, ocorre o envolvimento de todos os segmentos, a saber: educadores, pais, alunos e funcionários para a construção coletiva deste documento. Assim, “a principal possibilidade de construção do PPP passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva” (VEIGA, 1998, p. 12).

Dessa forma, o PPP representa uma forma democrática nas tomadas de decisão da Escola Estadual Vicente de Fontes, constituindo-se em um trabalho que tenta superar os conflitos e proporcionar autonomia, combatendo o autoritarismo e a individualidade. Ele é dinâmico e constantemente vivenciado e atualizado, porque após ser construído não fica engavetado e esquecido pela comunidade escolar, atendendo apenas a exigências de órgãos educacionais superiores como fins burocráticos. Segundo Veiga (1998) o PPP possui como princípios norteadores igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade e valorização do magistério, representando a própria organização da escola em sua totalidade.

A quarta questão está relacionada a formação e a partir das respostas foi reconhecida a necessidade de estudar constantemente para a melhoria do desempenho nas funções em que atuam. Além disso, ressalta-se a relevância da formação continuada para uma melhor atuação nos órgãos colegiados. Foi mencionada a participação nos cursos: Gestar, Educação Conectada, Formação em Conselho Escolar e Formação em Gestores Escolares.

Vale ressaltar que a Escola Estadual Vicente de Fontes obedece a lei complementar

nº 10.569, de 05 de agosto de 2019, que trata da efetivação da gestão democrática, da legislação vigente das normas do Conselho Estadual de Educação e das orientações da SEEC/RN, cujas as metas devem estar em consonância com o Plano Estadual de Educação (2015-2025), disposto na lei nº 10.049, de 27 de janeiro de 2016. Para isso é preciso reconhecer no PPP o instrumento mediador de todo esse processo democrático que foi instituído pela LDB 9394/96 e, também, configura como meta no PNE, lei nº 10.172/2001.

A questão 5 trata-se da valorização das diferenças culturais e o combate a qualquer tipo de preconceito e discriminação. As respostas mencionam a realização de palestras com temáticas relacionadas a essa problemática. Também, apontam para a necessidade de mais ações e projetos de conscientização através de atividades que estimulem o respeito e a valorização pelo outro, tais como gincanas, produções textuais, roda de conversa, dramatizações, orientações em sala de aula com diversos textos, vídeos, áudios e atividades no livro didático.

Nesse sentido, para discutir essas questões de diferenças, a escola pode trabalhar “um currículo heterogêneo que fala por si só, composto de experiências singulares, formado de cruzamentos teóricos, estéticos, éticos, afetivos, emotivos, sociais e políticos” (MARQUES, 2012, p. 46). Pois, é relevante que seja criadas situações que o aluno possa entender e refletir sobre o meio social no qual está inserido, sendo assim, protagonista da construção de seu aprendizado, considerando o tempo contemporâneo e o espaço ao qual pertence, para atuar sobre a sociedade de forma consciente e consistente.

Perguntados na questão 6 sobre o trabalho pedagógico realizado na escola, foi relatado que ela se preocupa com a formação de cidadãos capazes de compreenderem a sociedade na qual estão inseridos e atuarem criticamente. Para isso, são desenvolvidas ações que refletem sobre a vivência em sociedade como, campanhas de conscientização, palestras, debates, rodas de conversa, seminários, oficinas e projetos interdisciplinares. Mencionou-se também que a escola prioriza o protagonismo do aluno, fazendo compreender seu entorno e buscar caminhos que o levarão a definir-se como sujeito capaz de transformar sua realidade diante de situações que dificultam a vida no tocante ao cenário local e global para diminuição do preconceito e discriminação em vários aspectos, a saber: social, econômico, cultural, etário, regional, étnico-racial, gênero e sexual.

Dessa forma, constata-se que a escola pesquisada é dinâmica e está em constante transformação por meio de uma gestão democrática, porque desenvolve debates, interações e discussões relacionadas a questões pedagógicas que envolvem o processo de ensino-aprendizagem. “A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas, quanto nas aulas” (BASTOS, 2005, p. 14).

A partir das respostas da sétima questão, verificou-se o baixo fluxo financeiro como dificuldades e limitações que a gestão enfrenta no seu cotidiano, porque a mesma tem

que elencar as prioridades com os poucos recursos que são destinados para a escola. Além disso, há reclamações que apontam para o mau uso da internet, resultando em comportamentos indevidos dos alunos, pois rejeitam os conteúdos do currículo e buscam jogos, redes sociais e sites que não são educacionais, o que conseqüentemente, provocam a perda de concentração nas aulas. Também, foi relatado que existem dificuldades no gerenciamento de pessoas, devido à falta de responsabilidade de alguns funcionários que não querem cumprir o horário de trabalho e nem realizar as tarefas que lhes são atribuídas. Neste caso, constatou-se que o gestor escolar na escola pesquisada mostra as atribuições da função que compete a cada funcionário, além de explicitar seus direitos e deveres, esclarecendo como ele pode ser penalizado quando não desenvolve adequadamente sua função.

Vale ressaltar que a assembleia geral escolar é constituída por representantes de todos os segmentos e tem como finalidade compreender as dificuldades e problemas pertinentes ao ambiente da instituição educacional. Na Escola Estadual Vicente de Fontes ela é informada dos recursos financeiros destinados a instituição e contribui para desenvolvimento de ações que aumentam o aprendizado dos alunos. Os membros da assembleia elaboram, deliberam, opinam, acompanham e fiscalizam as ações, envolvendo os campos administrativo, financeiro e pedagógico. Então, pode ser dito que a gestão abre espaço para o debate, a socialização, a troca de ideias e informações, envolvendo a participação da comunidade escolar, pois

novas práticas se apresentam para o gestor escolar, no sentido de assegurar a gestão democrática. Dentre elas, pode-se destacar a importância de sua relação com os conselhos escolares, grêmios estudantis e outras formas colegiadas de participação dos segmentos que compõem a escola e a comunidade local. É uma prática que, se de um lado, envolve a desconcentração do poder, de outro, traz legitimidade e aderência de todos às ações do dirigente, posto que consensuadas. Essas instâncias de deliberação propiciam espaços de participação e de criação da identidade da escola. (GRACINDO, 2009, p. 139).

Nessa ótica, foi verificado que na Escola Estadual Vicente de Fontes as reuniões com a assembleia geral escolar ocorrem no mínimo bimestralmente e possuem um significativo número de participantes. Ademais, das reuniões com informações administrativas e financeiras, a escola promove ações, principalmente, focando o pedagógico que possui caráter cultural, visando estimular a participação e o engajamento de toda comunidade escolar. Então, em assembleia geral é discutido o desempenho dos alunos nas atividades escolares, como também, a proposta de ações para um maior e melhor aprendizado. Nessa mesma linha de pensamento, Paro (2012) ressalta que

não basta 'permitir' formalmente que os diversos setores participem, esperando que apenas com isso a participação se dê. É preciso, em conjunto com esses setores, criar as condições concretas que levam à participação. E isso não apenas no contexto da unidade escolar, mas também nos das

múltiplas determinações sociais, econômicas e culturais que condicionam o próprio papel da escola na sociedade. (PARO, 2012, p. 217).

Portanto, a assembleia geral escolar é relevante porque representa o resultado de vozes empoderadas e coletivas com o propósito de melhorar e aumentar o aprendizado do aluno, contribuindo para a formação de um sujeito protagonista com capacidade para atuar criticamente no ambiente social, exercendo cidadania com crescimento pessoal e profissional.

Ainda, na sétima questão, foi relatado também o desinteresse dos alunos para aprenderem os conteúdos, devido crises de ansiedade como consequência da situação pós-pandemia. Também, foi sugerido que a escola amplie as parcerias para melhorar alguns itens básicos e um melhor acompanhamento, principalmente, por parte dos familiares de alunos que apresentam dificuldades na aprendizagem e que perdem muitas aulas sem justificar sua ausência para a escola.

No que se refere a questão 8, foi enfatizado que o gestor é uma líder que contribui para a boa interação entre professores, alunos, funcionários e pais ou responsáveis, proporcionando um ambiente harmônico e democrático que facilita o bom funcionamento escolar. A liderança é fortalecida de forma coletiva a partir do grupo que gerencia a escola com transparência e voz ativa da comunidade escolar na tomada de decisões. A equipe gestora lança propostas para serem discutidas, escuta novas sugestões e em assembleia decidem o que é melhor para escola. Essa postura do gestor é essencial para a boa integração da comunidade escolar, o que a torna um ambiente agradável e motivador para o desempenho das funções educacionais.

A questão 9 perguntou sobre a reputação da escola na comunidade e foi destacado a abertura para a sociedade com projetos diversos que cativam os alunos e os situam na posição de protagonistas, demonstrando o bom profissionalismo dos professores devido a dedicação, o compromisso, a responsabilidade e o amor ao desenvolvimento das atividades escolares, tornando-a uma referência local, regional e nacional na arte, esporte, cultura e educação.

Em seguida, as respostas da questão 10 explicitam o desejo para que os alunos aprendam mais para se prepararem adequadamente para avaliações externas como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Além disso, mencionou-se que eles são estimulados por projetos desenvolvidos na escola, aulas dinâmicas, uso da tecnologia, metodologia inovadora, livros literários, bons livros didáticos e professores qualificados. Nesse sentido, fica evidente a necessidade de valorização dos profissionais do magistério, prevista pela lei nº 9.394/96, mas que na prática tem sido uma lacuna que precisa ser melhorada através de políticas públicas que incentivem e promovam a formação continuada dos profissionais de educação. Ademais, é reforçado que a gestão educacional está relacionada a circunstâncias políticas, pois são os políticos que criam as leis que regem o país.

A respeito do conselho escolar, tratado na questão 11, foi verificado que este órgão colegiado é atuante na tomada de decisões perante situações problemas e dos assuntos levados em pauta nas reuniões. Dessa forma, relatou-se que no início do ano letivo é elaborado um cronograma de reuniões ordinárias, com toda a comunidade escolar, que geralmente são realizadas após cada bimestre, como também com convocação extraordinária quando há necessidade. As pautas são construídas com base na realidade da rotina escolar, como por exemplo, aplicação dos recursos financeiros, elaboração e acompanhamento de projetos, discussão de avaliações internas e externas.

No entanto, foi dito que se encontra dificuldades para a escolha dos membros, principalmente, no segmento de pais que alegam falta de disponibilidade e interesse em participar desse colegiado. Ademais, no segmento dos funcionários existe um número restrito de profissionais efetivos, pois muitos já se aposentaram e continuam se aposentando, os quais estão sendo substituídos na escola por terceirizados que assumem contratos temporários, inviabilizando a participação nos colegiados. Também, mencionou-se que há dificuldades em reuniões ordinárias e com mais frequência, pois alega-se que não há necessidades de encontros constantes e repetitivos em que não se acrescenta informações novas, sendo comum apenas as reclamações com os poucos recursos financeiros que são destinados a escola.

O conselho escolar da Vicente de Fontes coordena o coletivo da instituição educacional, criando mecanismos de participação entre os segmentos (professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis) que garante uma gestão democrática, atuando ativamente nas ações pedagógicas que ocorrem no ambiente escolar, com o poder de decidir sobre elas. Ele fiscaliza a aplicação dos recursos financeiros, contribuindo para o bom funcionamento da unidade de ensino. Ele também é responsável pela coordenação das eleições para os gestores escolares, sendo assim, um aliado na garantia da gestão democrática.

No tocante ao grêmio estudantil, assunto da questão 12, constatou-se que ele foi formado recentemente e seus membros têm demonstrado empolgação e vontade de contribuir com a instituição de ensino, colaborando no desenvolvimento de projetos e eventos culturais, na tomada de decisões, representando bem a voz dos estudantes. Vale destacar que o gestor escolar tem um relevante papel em contribuir para a inserção do aluno em colegiados para uma participação ativa nos assuntos que são pertinentes a sua vida estudantil no ambiente escolar. Pois, de acordo com a lei complementar nº 585, de 30 de dezembro de 2016 no Art. 32 “As unidades escolares devem estimular e favorecer a implementação e o fortalecimento de grêmios estudantis, como forma de desenvolvimento da cidadania e da autonomia dos estudantes e como espaço de participação estudantil na gestão escolar”.

A atuação do Grêmio Estudantil propicia o protagonismo do aluno que é empoderado para reivindicar direitos, apontar problemas e buscar soluções. Esse processo democrático

proporciona um crescimento político dos estudantes no exercício da cidadania, porque quando eles passam a vivenciar mais de perto a logística do funcionamento pedagógico e financeiro de uma escola, começam a entender as dificuldades e formar um senso crítico melhor. É primordial o empenho da gestão da escola no encorajamento para os alunos manterem esse colegiado ativo, porque a autonomia da escola depende dos colegiados e associações que representam os segmentos escolares.

O grêmio estudantil representa o segmento dos estudantes e participa dos projetos pedagógicos da escola, desenvolvendo ações que os engajam em diversas atividades, contribuindo para seu crescimento pessoal, social e político. Dessa forma, com o engajamento da comunidade escolar, com transparência de informações, todos vão unindo forças para buscar soluções juntos para superar as dificuldades e proporcionar um espaço de maior aprendizagem. Assim, o aluno também, decide sobre os rumos da escola, pois sua voz será ouvida e conseqüentemente, contribui na realização de eventos culturais, esportivos e pedagógicos.

Por fim, as respostas referentes a última questão, deixou claro que a escola toma decisões importantes no seu dia a dia, mas que está sempre subordinada e seguindo as orientações da SEEC – RN. Também, foi ressaltada a relevância da obediência as regras estabelecidas no seu regimento interno para o bom funcionamento. Logo, evidenciou-se a autonomia construída que ocorre através da tomada de decisão da escola e a autonomia decretada que ocorre através da SEEC-RN que orienta os caminhos que a mesma deve obedecer de acordo com as leis educacionais vigentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar se intensificou a partir da LDB nº 9.394/96, porque foi a primeira lei que atribuiu um significativo número de incumbências às unidades de ensino pelo país. No estado da escola pesquisada, há suporte legal para que ocorra a gestão democrática através da lei nº 10.569, de 05 de agosto de 2019, que dispõe sobre a liberdade de expressão, de opinião e de pensamentos no ambiente escolar das redes pública e privada de ensino do RN, instituiu o mês da Escola Democrática e dá outras providências.

A partir da análise dos questionários é perceptível que existe gestão democrática na Escola estadual Vicente de Fontes porque a equipe administrativa demonstra responsabilidade pela gestão de pessoal, recursos materiais e financeiros com autonomia. O gestor lidera a comunidade escolar que o escolheu através de votação, demonstrando planejamento, organização e boa aplicabilidade dos recursos financeiros em ações pedagógicas que contribuem para a melhoria e aumento da aprendizagem dos alunos. Ele apoia e proporciona condições para que seja desenvolvido na escola um bom trabalho pedagógico, que contribui para a melhoria da vida dos estudantes por meio da produção de conhecimentos. Por isso, o trabalho pedagógico torna-se eficiente porque são desenvolvidas

ações nas quais os sujeitos compreendem, interagem e são capazes de transformarem e se transformarem no meio social.

Quando os alunos não conseguem aprender a escola investiga os fatores que estão causando esse déficit de aprendizagem e são desenvolvidas ações como novas estratégias metodológicas que minimizam e ajudam a superar as dificuldades deles para que seja combatida a reprovação e a evasão escolar. Entretanto, se faz necessário intensificar atividades criativas e dinâmicas voltadas para uma presença maior da família na escola com a finalidade de uma melhoria no comportamento e empenho do aluno para a aprendizagem. É preciso que fortaleça a boa parceria da escola com a família, uma vez que, deve ocorrer com mais frequência as experiências práticas bem-sucedidas, tais como, reuniões com pais e mestres, encontros com o conselho escolar, eventos que envolvem a culminância de projetos pedagógicos e eventos culturais.

Verificou-se que na Escola Estadual Vicente de Fontes são desenvolvidas ações de forma coletiva em que as responsabilidades são compartilhadas, ocorrendo assim a gestão democrática, tendo em vista que os recursos financeiros são descentralizados e junto com a autonomia decretada a instituição educacional constrói sua própria autonomia à medida que elabora e executa ações a partir de seu PPP com a participação de toda a comunidade escolar, assim como de seus colegiados, o conselho escolar, a caixa escolar e o grêmio estudantil. Outro fator relevante é a escolha do gestor através de eleição com votação de professores, pais, funcionários e estudantes. Assim, contactou-se que na escola pesquisada as decisões são tomadas de forma coletiva com a responsabilização de todos, objetivando a melhoria educacional. Pois, embora ocorra dificuldades na formação do conselho escolar e possua um grêmio estudantil formado recentemente, há compromisso e responsabilidade na atuação desses colegiados. Logo, a gestão educacional envolve a interação de todos os componentes envolvidos no contexto escolar, porque são as pessoas que fazem a diferença na qualidade da educação no uso de equipamentos, materiais didáticos, métodos, técnicas, estratégias e conceitos.

Para que os alunos se tornem protagonistas, compreendendo criticamente a sociedade e com capacidade de desenvolver ações para transformá-la, se faz necessário que encontrem na escola um espaço democrático em que possam opinar e cooperar para a construção do conhecimento científico que pode impactar positivamente suas vidas. Logo, se reconhece a função da Escola Estadual Vicente de Fontes na preparação de um sujeito crítico e protagonista na sociedade. Existe a realização de campanhas de conscientização, palestras, rodas de conversa, seminários, oficinas e projetos interdisciplinares com a boa gestão dos poucos recursos financeiros que são disponibilizados. Por fim, evidenciou-se o reconhecimento da referida escola pela comunidade local, que celebra suas conquistas em concursos regionais e nacionais, na sua boa prestação de serviços com destaque na realização de bons eventos e com uma contribuição significativa para aprovação em diversos cursos de seus alunos em muitas faculdades e universidades.

Portanto, espera-se que as discussões provocadas aqui sirvam de reflexão para a melhoria da gestão democrática nas escolas públicas, em que cada membro da comunidade escolar se comprometa para um maior engajamento em colegiados para que atuem de forma ativa e não sejam criados apenas para atender a aspectos burocráticos. Assim, as ações desenvolvidas pelo gestor escolar com a demonstração de liderança e como bom articulador para o processo de gestão democrática impactam positivamente no bom funcionamento da Escola Estadual Vicente de Fontes, o que a torna uma escola que possui o reconhecimento da comunidade escolar na construção de valores no contexto social contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. IN: FERREIRA, Nauraa S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BASTOS, João Baptista (Org). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE. 4ed. 2005.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Brasília. 2001

BRASIL, Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Caderno 5. Secretaria de Educação Básica. Brasília – DF, 2004.

CORREIA, Regina Almeida Soares. **Os desafios da Gestão Escolar**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 07, Vol. 07, pp. 31-39. Julho de 2019.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática**: exigências, práticas, perfil e formação. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394, de 20.12.96. Brasília. 1996.

LIMA, José Rosamilton de. **O desafio da escola em trabalhar com a diversidade**. Revista Memento. V. 3, n.1, jan./jul. 2012.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, L. P. **A escola nas diferenças**. Dialogia, São Paulo, n. 15, p. 41-48, 2012.

PARO, Vitor Henrique. Administração Escolar para a transformação social. In: PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17ª ed. rev. Ampl, p. 196-219. São Paulo: Cortez 2012.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei complementar nº 585, de 30 de dezembro de 2016**. Natal. 2016.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei nº 10.569, de 05 de agosto de 2019**. Natal, 2019.

RIO GRANDE DO NORTE. **Referencial curricular do ensino médio potiguar**. Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer - SEEC. Natal, 2021.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.