

- LXXIII -**O ESTILO DE GESTÃO E SEUS ELEMENTOS EM UMA ESCOLA PÚBLICA.****Eliane da Conceição Matta⁴²**

Universidade Federal Fluminense - NUGEPPE/UFF – RJ - BRASIL

elianedamatta@gmail.com

Pablo Silva Machado Bispo dos Santos⁴³

Universidade Federal Fluminense - NUGEPPE/UFF – RJ - BRASIL

pablobispo@id.uff.br

O referido trabalho é resultado de uma pesquisa realizada durante o curso de pós-graduação, mestrado em educação, oferecido pela Universidade Federal Fluminense. O objetivo foi analisar a gestão de uma escola pública, elencando os elementos que compõe esse cenário na escola.

A pesquisa se iniciou com uma abordagem sobre o significado de gestão escolar. De acordo com Cury (2002), o termo gestão vem do verbo latino *gero, gessi, gestum, genere*, e significa executar, exercer, gerar, tratando-se de algo relacionado ao sujeito. Com uma raiz etimológica em *ger* com o significado de fazer brotar, germinar, está intimamente ligado às relações entre os sujeitos, o diálogo. Ainda de acordo com o autor, a gestão é um novo modelo de administrar uma realidade que é em si mesma considerada democrática, pois se relaciona a comunicação, ao diálogo entre um coletivo.

Com o entendimento acima sobre gestão, é preponderante ressaltar que o estudo também trata de como se caracteriza a gestão da escola, compreendendo a existência de elementos democráticos dentro desse contexto a partir da análise empírica. Nesse sentido, a gestão, segundo Libâneo (2004), é um processo intencional sistemático de se chegar a uma

⁴² Mestranda em Educação na Universidade Federal Fluminense (UFF) e integrante do Núcleo de Pesquisas em Gestão e Políticas Públicas Educacionais (NUGEPPE). E-mail: elianedamatta@gmail.com.

⁴³ Professor Adjunto IV da Universidade Federal Fluminense e membro do Conselho Universitário. Ministra aulas na Graduação e na Pós-Graduação, sendo professor do Programa de Pós-Graduação em Educação desta Universidade. Integrante do Núcleo de Pesquisas em Gestão e Políticas Públicas Educacionais (NUGEPPE). E-mail: pablobispo@id.uff.br

decisão e de fazê-la funcionar. Pode assumir diferentes sentidos conforme os objetivos pretendidos em relação ao entendimento sobre educação para uma comunidade escolar.

Corroborando com a análise de Libâneo (2004), a gestão visa proporcionar condições necessárias para o bom funcionamento da escola e o envolvimento das pessoas no trabalho escolar por meio da participação. Assim sendo, a compreensão do estilo de gestão presente na escola foi esclarecedora para o entendimento das ações de trabalho e de como a escola se organiza enquanto instituição escolar.

Na gestão da escola, com a análise empírica, foi possível identificar alguns elementos importantes nesse processo. Tais elementos estão intimamente ligados ao processo de revisão do PPP da escola: liderança escolar, gestão democrática, participação e planejamento.

Para isso, torna-se necessário entender o conceito de liderança a fim de contextualizá-lo no espaço escolar. Mas antes, é preciso referendar a função do diretor na escola. Este tem sua ação pautada pela dinâmica de um poder que o institui como o responsável em conduzir a gestão da escola. Nesse sentido, o diretor estabelece estratégias para exercer sua autoridade e gerir a escola que envolve diferentes ações como negociações, diálogos e tomada de decisões. Oliveira (2015) acredita que o nível de participação e a abertura estabelecida nessa relação definirão os diferentes estilos de liderança do diretor na escola.

O diretor escolar na rede pública de ensino, dependendo do ente federativo, pode ser escolhido pela comunidade escolar, através da consulta pública, ou indicado pela Secretaria de Educação para desempenhar a função na escola. Mesmo sendo escolhido pela comunidade escolar, precisa ser nomeado pelo poder local para que possa atuar na escola. Com isso, o diretor exerce uma função pública, estando vinculado à Secretaria de Educação e a comunidade escolar, quando participa da consulta pública ou somente vinculada à Secretaria de Educação quando indicado para desempenhar a função na escola.

No município de São Gonçalo os diretores são indicados pelos vereadores dos bairros. O PME do município, na meta 19 que trata sobre a gestão democrática, não traz a indicação de diretores pelos vereadores locais, mas a consulta pública através da eleição direta como uma forma de efetivação da gestão democrática.

Segundo os autores Caixeiro; Verdasca; Estêvão (2018), o líder da organização, no caso da escola, será o elemento principal criador da cultura e também o que dará os encaminhamentos aos demais atores envolvidos no processo. Sendo assim, os membros da organização estão sempre refletindo sobre os objetivos a serem atingidos com vistas na tomada de decisões junto com o líder, quando considerada uma liderança compartilhada.

Para iniciar a abordagem sobre participação, um elemento importante na gestão democrática, Cury (2002) ressalta que a palavra gestão traz a perspectiva do diálogo como encontro de pessoas e solução de conflitos. Sendo uma realidade democrática, tem como base a comunicação, o envolvimento coletivo, a participação e o diálogo. Sobre isso, o autor indica que: “Logo, a gestão democrática só o é mediante uma prática que articule a participação de todos, o de desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sócio-político”. (CURY, 2002, p. 171).

A gestão democrática demanda trabalho coletivo, participação, liderança, voltada a um processo de decisão em que a participação se faz necessária. A escola sendo um espaço de construção do conhecimento poderá ser um *lôcus* de construção da democracia.

O planejamento propõe organizar os encaminhamentos que serão dados diante de um objetivo a ser alcançado. O planejamento educacional tem um lugar na gestão da escola. Na escola, o planejamento tem a função de organizar os passos que serão dados à função educativa. Com isso, a discussão sobre planejamento é pertinente, pois o projeto político pedagógico pressupõe ser uma ação de um grande planejamento na escola. Sendo assim, o planejamento é um elemento importante a ser analisado, com o objetivo de compreender como ele se constitui no espaço escolar.

Os dados empíricos revelam a íntima relação entre esses elementos na gestão da escola investigada. Refletir sobre gestão escolar implica conhecer de perto esses elementos para analisar o estilo de gestão de uma determinada escola. O estudo revela que o estilo de gestão é o de uma gestão democrática a qual há a valorização da participação da comunidade escolar nos diferentes momentos de planejamento da escola especificamente na revisão do projeto político pedagógico.

REFERÊNCIAS

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; NASCIMENTO, Alberico Francisco do. Estilos de liderança no contexto da gestão democrática: algumas apreciações. **Signos**, ano 36, n.2, p.139-149, 2015.

CAIXEIRO, Cristina Alpalhão; VERDASCA, José Cortes; ESTÊVÃO, Carlos Vilar. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es). In: GRAVE, Lidia; BASTOS, Gloria; OLIVEIRA, Isolina. Coord. **Lideranças e Inovação em contextos educativos**. Lisboa: Universidade Aberta, 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE** v.18, n.2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**. v.1, n.1, p. 81-95, Jan/Jun. 2001.

GANDIN, Danilo. Participação, poder e escola democrática. In: VASCONCELLOS, Celso... [et. al.]; FETZNER, Andrea Rosana; MENEZES, Janaina Specht da Silva. **A quem interessa a democratização da escola?** Rio de Janeiro: Outras Letras, 2012.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais no Rio de Janeiro**. Tese de Doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, 2015.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. 9. Ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PORTARIA SEMED nº 66/2016 – Regimento da Rede Pública Municipal de Ensino de São Gonçalo. p. 1-22.

SANTOS, Pablo Silva Machado Bispo dos. **As dimensões do planejamento educacional: o que os educadores precisam saber**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

SÃO GONÇALO. Plano Municipal de Educação de São Gonçalo. 2015/2024. p. 1-23.