

GESTÃO ESCOLAR: UMA EXPERIÊNCIA A PARTIR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ALTO ALEGRE DO PINDARÉ (MA)

AMANDA MARINHO BOGÉA

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

amandaamarinho9@gmail.com

Introdução

A gestão escolar assume centralidade nos debates educacionais brasileiros a partir das lutas e embates de movimentos sociais e de intelectuais da educação na década de 1980, quando se fortalece a defesa da escola pública como direito social e como espaço de construção da democracia (Saviani, 2008). Esses embates contribuíram para a inclusão do princípio da gestão democrática no texto da Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, na Lei nº 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), conferindo-lhe estatuto legal como dimensão estruturante da organização dos sistemas de ensino e da educação básica.

Nesse contexto, Paro (2008) compreende a administração escolar como espaço de cooperação recíproca, enfatizando que a escola necessita de uma figura que atue na perspectiva coletiva, orientado para objetivos verdadeiramente educacionais e comprometido com a democratização das relações de poder no interior da instituição.

Por sua vez, Vasconcellos (2009) destaca a importância de uma direção responsável, capaz de atuar como elo integrador e articulador dos diferentes segmentos da comunidade escolar, internos e externos, favorecendo processos coletivos de identificação de problemas, deliberação, planejamento e avaliação. Nesta perspectiva, a gestão democrática é entendida como processo político em que os sujeitos que atuam na escola – e não apenas a direção – participam da tomada de decisões e do acompanhamento das ações na busca da solução dos problemas encontrados.

É nesse cenário que se insere o presente estudo de caso (Yin, 2001), objetivando analisar e discutir a gestão educacional em uma escola pública do município de Alto Alegre do Pindaré (MA), tomando-a como experiência concreta que expressa tensões entre o ideário de gestão democrática previsto na legislação e nos documentos orientadores das políticas educacionais e sua forma de materialização no cotidiano da educação básica.



Desenvolvimento

O campo empírico constitui-se de uma escola pública municipal situada em Alto Alegre do Pindaré, município da microrregião do Pindaré, na região oeste do Maranhão, criado em 10 de novembro de 1994 e considerado juvenil, com índices razoáveis na educação básica nos últimos anos. A construção dos dados decorreu da atuação da pesquisadora na equipe pedagógica da escola, entre janeiro de 2022 e maio de 2023, com ênfase nos três primeiros meses de 2023, período de inserção e observação mais intensa do cotidiano escolar, articulando experiência profissional e reflexão crítica.

A escola investigada, o Centro de Aprendizagem Nizeth Oliveira Ribeiro (CANOR), integra a rede municipal de educação de Alto Alegre do Pindaré e atende estudantes do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, configurando-se como espaço relevante para a garantia do direito à alfabetização, ao letramento e à formação inicial das crianças no âmbito da educação básica.

Criada em 2020, a instituição é reconhecida como a primeira escola bilíngue e de Educação 4.0 em tempo integral da rede pública municipal maranhense, com proposta considerada inovadora, centrada no protagonismo discente e no uso de tecnologias digitais de informação e comunicação. O projeto prevê recursos como lousa digital, tablets, sala de robótica, instrumentos musicais e aulas de xadrez, elementos que, em princípio, se articulam à agenda de qualidade socialmente referenciada defendida nas políticas para a educação básica.

A equipe gestora é composta por diretor administrativo, diretora pedagógica, assistente social, coordenadora pedagógica e psicóloga, todos contratados por indicação política e em regime temporário, o que revela um arranjo de gestão multifuncional pouco comum na rede pública, embora alinhado à ideia de equipes interdisciplinares de apoio à aprendizagem e à inclusão escolar. Todavia, o provimento dos cargos contraria o princípio da gestão democrática, na medida em que afasta a participação direta da comunidade na escolha da direção, fragilizando a legitimidade do gestor perante docentes, estudantes e famílias. A presença de uma equipe ampliada convive com práticas de centralização de poder e indefinição de papéis, produzindo tensões entre o discurso democrático e a efetiva dinâmica de gestão escolar.

A atuação na equipe pedagógica permitiu um olhar próximo e atento às nuances da vida escolar e, em particular, aos modos como a gestão se organiza e se relaciona



com a comunidade. A chegada da pesquisadora à instituição ocorreu de forma abrupta, em resposta a uma demanda urgente por coordenação pedagógica em uma escola concebida como modelo para a rede, o que evidenciou tanto o investimento simbólico do município na CANOR quanto a fragilidade de planejamento das políticas de pessoal e de formação para a gestão. A impressão inicial, marcada por admiração diante da infraestrutura e dos recursos tecnológicos, foi gradativamente confrontada com a observação de descompassos entre o modelo teórico de Educação 4.0 anunciado e as práticas pedagógicas e de gestão efetivamente desenvolvidas.

No plano da gestão, observou-se intensa sobreposição de atribuições entre o diretor administrativo e a diretora pedagógica, o que resultava, em muitos momentos, em desordem, conflitos e sobrecarga de trabalho para determinados membros da equipe. Ao diretor administrativo cabia a organização do espaço físico, das finanças e do atendimento a demandas gerais da comunidade; à direção pedagógica e à coordenação correspondiam a gestão dos processos de ensino e aprendizagem, a articulação com docentes, estudantes e famílias, bem como o acompanhamento do trabalho pedagógico.

Inspirando-se em Luck (2006), compreende-se que a gestão pedagógica é a dimensão central da gestão escolar, pois se vincula diretamente à função social da escola de promover aprendizagem e formação, sendo para ela que devem convergir as demais dimensões administrativas, financeiras e comunitárias. Quando essa centralidade é obscurecida por disputas de poder, indefinição de papéis ou verticalização das decisões, fragiliza-se a capacidade da escola de garantir educação básica de qualidade social, inclusiva e emancipadora. A experiência no CANOR evidenciou que, embora o discurso oficial do município e da própria escola faça referência à gestão democrática e à inovação, as decisões relevantes eram frequentemente concentradas em poucos atores, sem processos ampliados de consulta ou deliberação coletiva com professores, funcionários, estudantes ou famílias.

Burak e Flack (2010) associam a gestão escolar democrática a ações coletivas, com divisão de responsabilidades e participação de todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas e decisões comuns, enfatizando o caráter político que deve permear a cultura organizacional das instituições. Na escola estudada, contudo, persistiam práticas de liderança centralizadora, pouco abertas ao diálogo, o que se traduzia em resistências da comunidade, sobretudo no campo pedagógico, e em



dificuldades para consolidar uma governança escolar capaz de articular diferentes vozes e fortalecer o controle público.

Conclusão

A análise da experiência de gestão escolar em uma escola municipal de Alto Alegre do Pindaré (MA) permite afirmar que há um descompasso entre o ideário normativo de gestão democrática da educação básica e a prática cotidiana de gestão vivenciada na instituição. A centralização das decisões em poucos atores, a indicação política dos membros da equipe gestora, a indefinição de papéis e a fragilidade dos espaços de participação limitam a potência da escola como instância de democratização da educação.

Os resultados ressaltam a necessidade de que o trabalho do gestor seja planejado coletivamente, com engajamento da equipe escolar e construção compartilhada de projetos, metas e estratégias, em consonância com a perspectiva de gestão como cooperação recíproca defendida por Paro (2008) e com a compreensão de direção como elo integrador proposta por Vasconcellos (2009). Também evidencia a importância de políticas de formação inicial e continuada para gestores e equipes escolares, de modo a aprofundar a compreensão sobre o significado e os fundamentos legais da gestão democrática, que surgiram a partir de lutas sociais ao longo de vários anos.

A experiência analisada sugere que avanços na oferta educacional não se traduzem automaticamente em gestão democrática, pois exigem processos de formação continuada, mecanismos de eleição de dirigentes e fortalecimento de colegiados escolares. Além disso, a consolidação de estruturas de governança escolar demanda superar a lógica de nomeações unilaterais e a ampliação do protagonismo de docentes, estudantes, famílias, conselhos de educação e colegiados escolares como instâncias deliberativas, em que inovações tecnológicas e curriculares caminhem lado a lado com a ampliação da participação social e do direito à educação básica para todos.

Referências

BURAK, D. M. A.; FLACK, S. F. Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR. *In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR*, 10, 2011, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UEPG, 2011.

LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ:



Vozes, 2015.

PARO, V. H. Estrutura da escola e educação como prática democrática. *In*: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

