

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

AMANDA DE JESUS ALMEIDA

**GESTÃO ESCOLAR: (DES) ENCONTRO NA CONSTRUÇÃO DE UMA
EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

**Aracaju – SE
2018.1**

AMANDA DE JESUS ALMEIDA

**GESTÃO ESCOLAR: (DES) ENCONTRO NA CONSTRUÇÃO DE UMA
EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Amadeus como Trabalho de Conclusão de Curso e requisito básico para obtenção do título de Licenciada Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof. Msc. Carla Daniela Kohn.

GESTÃO ESCOLAR: (DES) ENCONTRO NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA

* AMANDA DE JESUS ALMEIDA¹

RESUMO

Tendo em vista a importância da gestão para o campo educacional, o presente estudo tem como objetivo analisar o cenário de gerenciamento da Escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima, no município de Lagarto-SE. Esta pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, na qual utilizou-se de entrevista para coleta de dados com os representantes de professores; coordenadores; secretário e direção. Teve como referencial a Constituição Federal de 1988, assim como Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Além desse referencial legal, buscou-se fundamentação teórica também na literatura disponível em nível nacional relacionada com a temática. Sabe-se que, a gestão é o ato sistêmico de conduzir os processos no alcance dos resultados. Contudo, a gestão escolar relaciona-se com as obrigações e competência que os estabelecimentos de ensino possuem, tal como, gerir os recursos financeiros, administrativos e humanos para o alcance dos objetivos, tendo em vista que, cada instituição é responsável através de seu gestor de planejar e executar proposta, afim de, atender as particularidades e necessidades organizacional. Nesse contexto, o papel da escola é promover meios para a implementação de uma cultura participativa no qual os objetivos e metas são coletivamente compartilhados por todos da instituição. Os resultados mostraram que a realidade ainda vivenciada por muitas escola tem como obstáculo a barreira entre escola e família, impossibilitando assim, o acesso a uma pratica participativa.

Palavras-chave: Gestão escolar. Legislação. Participação.

ABSTRACT

Considering the importance of management for the educational field, the present study aims to analyze the management scenario of the Municipal School Manoel de Paula Menezes Lima, in the municipality of Lagarto-SE. This research is a qualitative approach of the case study type, in which an interview was used to collect data with the representatives of teachers; coordinators; secretary and direction. It had as reference the Federal Constitution of 1988, as well as Law of Directives and Bases of Education. In addition to this legal framework, we also sought theoretical basis in the literature available at the national level related to the theme. It is known that, the management is the systemic act of conducting the processes in the reach of the results. However, school management is related to the obligations and competence that educational institutions have, such as managing the financial, administrative and human resources to reach the objectives, since each institution is responsible through its manager to plan and execute a proposal, in order to meet the particularities and organizational needs. In this context, the role of the school is to promote means for the implementation of a participatory culture in which the objectives and goals are collectively shared by all of the institution. The results

showed that the reality still experienced by many schools has as a barrier the barrier between school and family, thus preventing access to participatory practice.

Key-words: School management. Legislation. Participation.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende realizar uma abordagem do tipo estudo de caso sobre a atuação dos profissionais da gestão escolar.

Diante do exposto, estudar a gestão escolar propõe reconhecer a sua importância para o campo educacional, tendo em vista que mediante olhar obtém uma análise do funcionamento da escola e os processos que á engloba, observa as necessidades e particularidades de cada setor, bem como as problemáticas educacionais existentes, buscando assim, por meio de estratégias e ações interventivas promoverem uma educação satisfatória.

Portanto, compete a Gestão escolar:

Promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p.24)

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivos: analisar o funcionamento da organização escolar; verificar o processo de participação da equipe nas práticas educativas; observar a estrutura do planejamento estratégico e por fim, averiguar se a escola disponibiliza capacitação para os profissionais que exercem suas atividades nessa instituição.

Baseando-se nestes fundamentos, questionou-se: O que falta para que as instituições públicas de ensino promovam e ofertem uma educação de qualidade? E enquanto gestor, o que faço para motivar a minha equipe na busca por bons resultados?

A metodologia aplicada foi uma pesquisa qualitativa composta de pesquisa bibliográfica para aprofundamento da temática seguida de uma abordagem do tipo estudo de caso, realizada na Escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima, na cidade de Lagarto-SE, tendo como finalidade a análise por meio dos instrumentos de coleta de dados como a observação e entrevistas semiestruturadas e com questões

abertas, aplicada para equipe pedagógica (diretor, professores, coordenador e secretaria), na busca por uma resposta clara e objetiva para tal questionamento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Paradigma Educacional: Análise Reflexiva dos Princípios Legislativos

O conceito de paradigma é aqui estabelecido como sendo um padrão ou modelo utilizado como referência, no universo do campo educacional corresponde a um estilo de educação que serve como seguimento.

A educação torna-se objeto de estudo e reflexões, com a implementação das políticas apresentadas na Constituição Federal de 1988, especificamente no (art. 205), que de forma taxativa assegura a educação como um direito universal, dever do Estado juntamente com a família, promover a integração do indivíduo na sociedade.

Por sua vez, o artigo 206 da Constituição Federal define:

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV- gratuidade do ensino público e estabelecimento oficiais; V- valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII- garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, p. 60)

Estes princípios resumem as vertentes adotadas quanto à concretização da garantia de uma educação utópica.

Desta feita, com ênfase no sistema público de ensino Municipal, a mais importante lei pertinente a educação a Lei de Diretrizes de Base, afirma em seu art.11, que compete ao município ofertar preferencialmente o ensino fundamental, bem como, assumir o transporte escolar para os discentes da rede municipal.

Aos estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e a do seu sistema, a LDB institui uma gestão democrática, para que coletivamente possam comprometer-se em elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar os recursos materiais, financeiros e humanos, além de criarem mecanismo para a inserção da família no contexto escolar.

No Art. 13 da LDB ressalta claramente a incumbência do docente, com o seguinte teor:

I– participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; III – zelar pela aprendizagem dos alunos; IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; Lei n 15 o 9.394/1996 V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 2017, p. 14)

Vale salientar que, todo sistema ensino é legitimado por leis específicas que priorizem e atendam as particularidades da gestão educacional e gestão escolar, mediante implementação de políticas que contribuam para a formação e desenvolvimento intelectual e moral do indivíduo.

2.1.1 Conceito de Gestão Educacional e Gestão Escolar

Nesse eixo, evidenciar os distintos conceitos referidos a gestão educacional e gestão escolar, é compreender a linha de seguimento da pesquisa, uma vez que, a gestão educacional engloba as esferas federal, estadual e municipal e das responsabilidades desses sistemas, além de deliberar a oferta da educação pelo setor público e privado.

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. (LÜCK, 2013, p.26)

Contudo, a gestão escolar relaciona-se com as obrigações e competência que os estabelecimentos de ensino possuem, tal como, gerir os recursos financeiro, administrativo e humanos para o alcance dos seus objetivos, tendo em vista que, cada instituição é responsável através de seu gestor em planejar e executar a proposta, afim de, atender as particularidades e necessidades organizacionais.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico- administrativos. (LIBÂNEO, 2004, p.101)

Para Lück (2013) o conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma instituição social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes e o grau de importância que se é dado aos objetivos e processos, orientados por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola.

Mediante exposto, sintetiza-se que cada estabelecimento de ensino deve desenvolver conforme leis um plano de gestão, visto que este é um instrumento que busca registrar as informações das práticas cotidianas da escola. Diante desse planejamento, espera-se que a instituição assegure um ensino de qualidade, alcance a prevenção da evasão escolar, meios para motivar a equipe, além de, criar possibilidades para a participação dos pais e alunos na realização dos projetos escolares.

2.2 Gestão Escolar Caminhos e Desafios Para Construção De Um Ambiente Participativo

Encontrar meios para a promoção de um ambiente escolar participativo, é uma das tarefas árdua enfrentada pela equipe diretiva. Sabe-se que, uma realidade ainda existente é a ausência de apoio dos docentes que se afligem apenas com os problemas referidos à sala de aula, em contrapartida tem a atuação dos pais que limitam-se em comparecer na escola quando solicitados, são algumas das situações recorrentes pertinentes na rotina escolástica.

“A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma na realização das múltiplas ações de gestão (LÜCK, et al, 2012, p.18)”.

Nesse contexto, o cenário escolar é definido pelo modo como dirigem-se os esforços para implementar nas instituições uma cultura organizacional participativa, no qual os objetivos e metas são coletivamente compartilhados por todos os envolvidos no processo da escola, criando assim um ambiente propício para uma aprendizagem eficaz. Portanto, a participação se transforma em uma sucessão de ferramenta capaz de aprimorar a qualidade do ensino.

Para Lück (2012), as comunidades escolares que desejam praticar uma gestão participativa, é necessário desempenhar como proposta:

Compartilhamento de autoridade e de poder; Responsabilidades assumidas em conjunto; Valorização e mobilização da sinergia de equipe; Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização; Compartilhamento constante e aberto de informações; Comunicação aberta e ampla disseminação de informações. (LÜCK, et al, 2012, p.30)

Dessa forma, verifica-se que o gestor escolar é o responsável pela instituição, pelos profissionais e pelas práticas da escola, enquanto o papel de líder compete a incumbência de manter a supervivência e o sucesso das organizações. Partindo desse pressuposto, é fundamental analisar que o estilo de liderança exercido na escola impactará diretamente no seu desempenho e resultados.

A Presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a “pôr a mão na massa” para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante sua execução e levando cada um a superar as dificuldades (FREITAS, 2004, p.69 apud, MAIA & COSTA, 2013, p.19)

Logo, um modelo de liderança ideal é aquele que enfatiza a participação, interação e comunicação entre os pais, professores, alunos e funcionários no processo contínuo de tomada de decisão, buscando a construção de base para uma gestão participativa.

De acordo com Lück (2012), um líder participativo apresenta como característica:

Promotor da comunicação aberta na comunidade escolar; Ator como referência pessoal de orientação proativa; Construtor de equipe participativa; Incentivador e orientador da capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua de professores, funcionários e alunos; Criador de clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário; Mobilizador de energia, dinamismo entusiasmo; Norteador e organizador do trabalho em conjunto; Mentor e coordenador de ação de capacitação contínua em serviços como ação coletiva e de conjunto. (LÜCK, et al, p.34-35)

Diante das circunstâncias evidenciadas, é importante sinalizar que a liderança não é uma atribuição exclusiva de diretores e coordenadores nem tampouco uma questão de poder. Mas, trata-se de uma qualidade que pode ser desempenhada por todas as pessoas mediante práticas participativas.

Portanto, numa gestão participativa todas as áreas do âmbito escolar devem ser consideradas, mesmo aquelas que não desenvolvem atividades do contexto burocrático ou administrativo.

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p.162-163)

Todavia, vale mencionar que dentro do contexto escolar, existem instrumentos fundamentais que possibilitam o acesso a uma gestão meramente participativa, tais como: o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico. Onde o processo de elaboração é compartilhado por toda comunidade escolar.

2.2.1 Conselho Escolar

O conselho escolar é um órgão representativo composto por pais, professores, funcionários, alunos, equipe diretiva e a comunidade regional, atuam conjuntamente na tomada de decisão referente aos assuntos que engloba o âmbito escolar.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. (BRASIL, 2004, p.45)

Vale ressaltar, que a instituição de ensino que valoriza e mantém um conselho escolar em funcionamento, reforça a importância da construção de uma gestão participativa.

No Plano Nacional de Educação está expressa a necessidade de “promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de Conselhos Escolares ou órgãos equivalentes”. Dessa forma, cabe ao diretor da escola ou a quaisquer representantes dos segmentos das comunidades escolar e local a iniciativa de criação dos Conselhos Escolares, convocando todos para organizar as eleições do colegiado. (BRASIL, 2004, p.42)

De modo geral o conselho escolar tem como finalidade a elaboração do regime interno do conselho escolar, garantir a participação da comunidade escolar no PPP e fiscalizar a gestão administrativa, financeira e pedagógica.

2.2.2 Projeto Político Pedagógico (PPP)

O PPP é um documento fundamental que descreve os objetivos e metas de uma instituição, servindo como norteamento de toda a prática educacional. É que portanto, o processo de construção necessita da mobilização e envolvimento de toda a comunidade escolar, o diretor, coordenador, professores, funcionários da unidade de ensino, pais e alunos.

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELOS, 2009, p.17)

Dessa forma, o projeto caracteriza-se como sendo a identidade de uma escola criada a partir da realidade e perfil do contexto social a qual os alunos estão inseridos.

O projeto pedagógico ele não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob olhar atento do poder público. (FREITAS, 2004, p.69 apud, MAIA & COSTA, 20013, p.19).

Assim, resume-se o PPP como sendo um instrumento de planejamento e avaliação na busca constante por resultados satisfatórios. Além de, intensificar a coletividade prevista em lei.

2.3 Contextualizando Um Ensino de Qualidade

A concepção de educação de qualidade nesse texto, remete a ideia de proporcionar aos indivíduos a aquisição do conhecimento e desenvolvimento das competência e habilidades, para atuar como sujeito crítico e participativo na sociedade.

O êxito de uma instituição é medido pelo desempenho de seus alunos e o modo pelo qual priorizam os esforços para a promoção de um ensino de qualidade para todos, independentemente do contexto social.

Esse sucesso é uma construção. Depende da participação de toda a equipe escolar e, sobretudo, da atuação de suas lideranças. Os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção de escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o projeto pedagógico da escola e a prática de seus professores, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos (DAVIS, VIEIRA et al, 2002, p. 77-78).

De acordo com Paro (2017), um outro ponto primordial trata-se da implementação efetiva de uma metodologia avaliativa no interior da escola pública fundamental, como meio para monitorar os resultados, assim, cada estabelecimento obteria um diagnóstico de sua atuação que pudesse reforçar os pontos positivos, corrigir os rumos, superar o fracasso e redimensionar metas quando necessário. Porém, na escola pública a inexistência dessas concepções acima abordadas é que asseguram o não alcance dos objetivos proclamados.

Por isso, a preocupação com o provimento de um ensino de qualidade para a população deve priorizar formas eficazes de se proceder à avaliação do processo escolar. Os conselhos de classe, por exemplo, não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento do aluno, colocando a culpa em fatores externos à escola. É preciso prever instrumentos institucionais que avaliem não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e de pais, pois eles são os usuários da escola e a eles compete apontar problemas e dar sugestões de acordo com seus interesses. (PARO, 2017, p.149)

Vale mencionar que o conselho de classe é o meio pelo qual a escola reúne os professores, a direção e equipe pedagógica para discutir e avaliar as propostas educacionais na busca por garantia e efetivação do processo de aprendizagem dos discentes.

Diante do exposto, cada organização deve estabelecer caminhos e prioridades que assegurem o sucesso do projeto pedagógico, para tanto, a concretização desse sucesso só acontecerá mediante a construção coletiva pela equipe escolar.

Assim, “a visão de futuro só será eficaz quando definir objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo. Antes de tudo, a instituição precisa saber para onde quer ir (objetivos), para poder definir como irá chegar lá (estratégias)” (BRAGA e MONTEIRO, 2005, p.109).

Nesse contexto, o art. 14 da LDB (BRASIL, 1996) determina aos sistemas de ensino uma prática atuante, conforme dois princípios: I-participação dos profissionais

da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Notoriamente, chama-se a atenção para o fato de que é imprescindível para a ascensão da qualidade, o processo de organização e gestão da escola, a avaliação dos resultados, as mudanças de currículos, porém, afirma-se que estes devem ser considerados meios e não fins.

O que a escola precisam buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagem dos alunos. Ou seja, de pouca valia terão a gestão democrática, as eleições para diretor, a aquisição de novos equipamentos, a participação da comunidade etc se os objetivos de aprendizagem não forem conseguidos, se os alunos continuarem tendo baixo rendimento escolar, se não desenvolvem seu potencial cognitivo (LIBÂNEO, 2004. P.69).

Além disso, é urgente que se estabeleçam padrões mínimos de qualidade a serem alcançados por meio do oferecimento de conteúdos importantes e de métodos pedagógicos de acordo com os objetivos democráticos da escola, na mesma proporção em que se preocupem com os processos coletivos de avaliação de todo o processo escolar que permita controlar a busca desses objetivos.

No que se refere à práxis do trabalho aplicada na escola, ressalta a importância de atentar-se para as questões socioeconômicas e culturais que influenciam na baixa qualificação do corpo docente e nas precárias condições que os mesmos têm para desempenhar seu trabalho.

Enfim, é preciso refletir sobre as transformações no modo como a escola trabalha as suas atividades, dotando-se de uma estrutura de gerenciamento que favoreça a participação dos diferentes grupos nas atividades escolares.

3 METODOS E TIPO DE PESQUISA

Na visão de Richardson (1999), é através da metodologia que se identifica todas as etapas a serem desenvolvidas numa pesquisa segundo embasamento de um determinado método. A escolha do método é imprescindível na realização de uma pesquisa científica, pois é a partir da sua escolha que o pesquisador encontra o caminho filosófico para análise e interpretação dos dados coletados.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa do tipo estudo de caso. Para Gil (2008, p.57) "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um dos poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e

detalhado”. Justifica-se pela determinação de uma busca concreta de identificar, conhecer, e mostrar a situação em estudo.

Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental para a fundamentação, assim como da pesquisa de campo na forma de estudo de caso, para a qual foram utilizados importantes instrumentos de coleta de dados, a exemplo de entrevista semiestruturada. De acordo com Gil (2008), o estudo de campo enfatiza aspectos como, estudo da realidade, levantamento e planejamento ao universo a ser estudando buscando responder as expectativas do objeto a ser estudado.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam á pesquisa, e que, em seguida, ofereçam amplo campo de interrogativas, fruto de novas que vão surgindo a medida que se recebem as respostas do informantes, (TRIVIÑOS, 2008, p.146)

Nessa perspectiva, foram realizadas a entrevista com a equipe pedagógica (diretor, professores, coordenador e secretaria), afim de, analisar o funcionamento da gestão escolar.

3.1.1 Apresentação E Análise Dos Dados

A Escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima, possui aproximadamente 800 alunos, distribuído nos turnos matutino, vespertino e noturno. Esta por sua vez, oferta o ensino fundamental e a EJA.

No que referiu a atribuição do gestor escolar, questionou-se: **A formação; o tempo que exerce o cargo e a forma de ingresso.** Diante desse contexto, pode-se afirmar que:

Atua na área de educação a trinta anos, tem a formação em pedagogia e pós-graduada e psicopedagogia, está sendo diretor a um ano e quatro meses. É efetiva na rede e seu ingresso deu-se por meio de convite da Secretaria Municipal de Educação”. (Selma diretora, da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima)

Conforme preceitua o artigo 64 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996), estabelece com clareza a formação exigida aos profissionais de educação que pretendem atuar em atividades voltadas para a área administrativa, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, determina segundo o artigo abaixo:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL. Lei 9394 de 16 de dezembro de 1996)

Diante do exposto, notou-se mediante análise que a formação da diretora especificamente neste estabelecimento de ensino segue os princípios conforme legislação acima citada.

Em contrapartida, a entrevista expõe que a forma de acesso ao cargo de gestora deu-se por meio de convite, quando verdadeiramente deveria seguir os princípios constitucionais previstos na CF e LDB.

É importante frisar, que existem critérios trazidos pelos conselhos escolares nacionais, que devem ser preenchidos para garantir o acesso ao cargo de direção quanto a gestão da escola pública, dentre eles destacam-se: um diretor aprovado em processo seletivo; um diretor de carreira; por meio de eleição e a forma mais utilizada pelo sistema de ensino é o diretor indicado pelo gestor público.

Portanto, é fundamental que a escolha do cargo de direção de uma escola, seja, através do processo de participação coletiva entre toda a comunidade escolar e local.

Para Lück (2009), compete ao diretor escolar, a realização de um trabalho voltado para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frentes aos desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de auto monitoramento e avaliação.

Com relação a responsabilidade do diretor foi perguntado, **Quais as atividades desenvolvida referentes a parte administrativa, financeira e pedagógica desta escola.**

“Pela parte administrativa é: Reuniões pedagógicas, hora de estudo; reunião com o conselho para deliberação de compras. Pela parte pedagógica é: A gente realiza sempre plantões pedagógicos, essas reuniões acima citadas elas também são pedagógicas. Pela parte financeira é: Para comprar essas coisas, reuniões para a compra de recursos do PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola”. (Selma diretora, da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima).

Está claro que o papel do diretor é de organizar, coordenar e gerenciar as atividades institucionais, além de, promover a participação entre a escola e a comunidade, conhecer os tramites legais e acima de tudo deve ser um indivíduo motivador no ambiente escolar. Nesse contexto, ressalta-se que não é uma tarefa fácil, porém, o diretor precisa estar disposto a enfrentar as diversidades da escola.

A direção é um atributo da gestão, mediante à qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p.67)

Referente ao Projeto Político Pedagógico e ao conselho escolar procurou identificar **se a escola possui o PPP, quem participa do conselho e qual seria a visão da diretora em relação aos mesmo.** A resposta foi:

“O PPP é um instrumento mais importante da escola é a identidade da escola a gente fez baseado no aluno. E dele que cotemos nosso plano de ação, inclusive estamos atualizando que é em dois em dois anos, o PPP dessa escola era de 2015. Quem participa do conselho? São pais, representantes de pais, aluno maior de idade, que temos a noite, diretor coordenador, presidente vice presidente e tesoureiro e representante da comunidade. Se eu for comprar um agulha tem que reunir e perguntar se pode, tem que ser tudo nas claras”. (Selma diretora, da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima).

O PPP como já visto anteriormente, é documento que direciona as práticas educacionais e que portanto, a sua construção demanda tempo, espaço e análise. Vale ressaltar, que ao conselho cabe o papel de incentivar a criação desse ambiente que assegure as condições necessárias para o alcance de salários digno e qualificação para os professores e funcionários, infraestrutura necessária para um bom desempenho.

A estrutura básica da elaboração do Projeto Político Pedagógico na linha do Planejamento Participativo é composta de três grandes elementos a saber: Marco Referencial, Diagnóstico e Programação, que correspondem respectivamente, àquelas três dimensões do processo de planejamento que apontamos acima: Projeção de Finalidades, Análise da Realidade e Elaboração das Formas de Mediação. (VASCONCELOS, 2009, p.22)

Sabe-se que o conselho escolar é órgão participativo e fiscalizador da gestão escolar, é instrumento importantíssimo dentro do ambiente institucional, sendo composto por pais, professores, funcionários, alunos e a comunidade em geral.

Os Conselhos Escolares contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira. (BRASIL, 2004, p. 39)

Desta forma, percebe-se a importância de uma gestão participativa dentro da comunidade escolar, a fim de dirimir as necessidades da realidade vivenciada pelos usuários dos serviços educacionais como prestador de uma educação de qualidade dentro do âmbito municipal.

Prosseguindo com as entrevistas, fez-se necessário analisar o posicionamento da coordenadora pedagógica sobre a seguinte pergunta, **quais as suas principais funções desenvolvidas nesta instituição**

“Orientar os professores, acompanhar os professor e alunos, nos diários, planejamento e projetos. Aspectos que dificultam o trabalho do coordenador: Os Problemas gerados pelos alunos e professores. Aspectos facilitadores do trabalho do coordenador: Eu acho que é sempre acompanhando e ajudando o professor quando for preciso. No meu caso quando eles precisam estou sempre à disposição”. (Edselma, coordenadora pedagógica da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima)

Desta forma, verifica-se que o coordenador pedagógico é o responsável por supervisionar e assessorar os docentes nas práticas pedagógicas, além de auxiliar o diretor no relacionamento e comunicação com os pais e comunidade. O que ocorre de fato é que muitos profissionais dessa área, acabam assumindo a função que é de competência administrativa.

O Coordenador, assim, deve atuar como gestor de oportunidades procurando, antes de tomar quaisquer tipos de decisões, verificar o que está “do outro lado da mesa”, ou quais as repercussões das decisões para seus públicos internos e externos. Aqui fica nítida a necessidade de um coordenador com postura de gestor que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo do curso em prol da sua melhoria como um todo. (ANDRADE, 2004, p.10).

Nesse contexto, é perceptível que o bom coordenador é aquele que articula meios para a implementação de uma gestão democrática e participativa dentro do estabelecimento de ensino, afim de, atingir os seus funcionários na colaboração das ações desenvolvidas nesse ambiente.

Outro aspecto relevante é identificar se a escola possui casos de fracasso escolar. Diante disso, indagou-se **na sua concepção o que é fracasso escolar, cite exemplos concretos dessa instituição.**

“Temos reprovação, mas não são em todas as series, por exemplo ano passado no nono ano, tivemos uma reprovação, no oitavos anos tivemos um ou dois alunos, onde tive mais casos de reprovação foi o sexto ano, por falta de acompanhamento dos pais”. (Edselma, coordenadora pedagógica da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima).

Ao se levar em conta essa situação, entende-se que o coordenador deve atentar para as características ligadas a vida do aluno e do ambiente familiar, já que todos esses aspectos ligados a vida fora do contexto escolar interferem diretamente no seu rendimento.

Salienta-se que, **mediante pergunta sobre o plano de ação da instituição e a disponibilidade de capacitação para o docente,** constatou que

“A escola possui um plano de ação, onde esse plano é feito em conjunto, com os professores, diretores, geralmente convidas um pais ou uma mãe de aluno. Estamos dando agora aula de estudo, mas, a secretaria sempre tem. Ai estamos trabalhando com a BNCC- Base Nacional Comum Curricular”. (Edselma, coordenadora pedagógica da escola Municipal Manoel de Paula Menezes Lima)

Portanto, um plano de ação seria uma ferramenta de planejamento e acompanhamento das atividades necessárias para o alcance dos objetivos e metas proposto por uma instituição. Desse modo, no que diz respeito capacitação dos docentes é uma condição trazida pelo art. 62 da LDB nos seus parágrafos 2º e 3º (BRASIL, 1996).

Considerando as dificuldades existente na prática de regência, fez-se necessário questionar ao professor **quais são as suas maiores dificuldades.**

“Que eu vejo no tempo atual é que os alunos de hoje, ele não tem base familiar. As vezes leva o caderno para casa, os pais não incentiva a pegarem o caderno, mesmo que façam o dever errado, mais não incentivam a fazem o dever, isso é meio complicado. Como eu sempre falo aqui é um ciclo, o meninos chegam aqui vão para casa, chegam lá na casa vão aprender as mesmas coisas que os pais, vão crescer, ter filho e vão fazer do mesmo jeito. E ai eu acho que essa é a dificuldade principal, de a gente poder lidar com os alunos”

Dentro de uma instituição o corpo docente torna-se uma peça essencial diante do cenário desafiador que encontra a escola, sua função é de criar mecanismo que priorize os objetivos da escola na consistência por uma efetiva promoção de um ensino satisfatório.

Nesse contexto, perguntou-se ao entrevistado **qual a sua visão sobre a gestão escolar, a gestão dessa escola ela é democrática.**

“Não, no município em si não é democrático, é escolhido pela secretaria de educação. Acho que em Sergipe é difícil ver a escola do município se escolhido democraticamente. Eu não sei se lá para frente possa ser mudado isso, mesmo não sendo gestão democrática aqui na escola a diretora e a coordenação são bem ativas no que fazem, não tenho nada a reclamar delas não, sempre estão ajudando professor no que precisar sempre atenciosa. Eu acho que a diretora, tem que ter um punho forte para poder lidar com essas situações, sempre está convocando reuniões com os pais. Trazer sempre coisas novas para escola, tentar ver com os professores questões como podemos dá uma melhoria na culpa da irresponsabilidade de alguns pais. É tentar melhorar isso”. (Professor da instituição)

Diante da resposta apresentada, verificou-se de acordo com o Plano Municipal de Educação da cidade de Lagarto/Se, onde estabelece que o cargo da equipe diretiva são cargos de comissão. A escolha do diretor escolar é feita por indicação do gestor público, porém está condicionada, nos termos da lei, a participação e aprovação de candidatos em um processo de certificação ocupacional para gestor.

Segundo a LDB (BRASIL, 1996), os estabelecimentos públicos que ofertam a educação básica devem ser pautada com base no princípio da gestão democrática, onde a administração das ações e atitudes propõem a participação da comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) nas decisões da escola. Portanto, as escolas devem vivenciar concomitantemente a teoria com a prática.

Para finalizar o roteiro de entrevista, perguntou-se sobre o procedimento da secretaria, **é que circunstância o aluno procura a secretaria.**

“Geralmente quem procura a gente são os pais, pois muitos deles ainda são menores de idade. Qual a atividade realizada? Bem, está voltada para solicitação de transferência, histórico, declaração, efetuar matrículas, documentação de aluno entre outros”.

Nesse caso, é notável que o setor técnico é composto pela secretária ou auxiliares, que tem a função de desempenhar as atividades voltadas para parte burocráticas e no atendimento à população.

Em Suma, a análise dos dados da pesquisa apresentada mostra que, os profissionais que atuam nessa instituição acreditam ser uma gestão participativa e democrática, porém, o que percebeu nas frases deles que a prática não é condizente com a teoria.

Portanto, Mello (2000), afirma que para o alcance dos objetivos, se faz presente a capacitação da gestão escolar e a participação de todos os profissionais que a compõem, a fim de discutir sobretudo as condições existentes e recursos disponíveis, tornando-se público os divergentes motivos no qual interfere diretamente na prestação do serviço de qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstrou que para acessão de uma educação de qualidade se faz presente, o comprometimento e a dedicação por parte de toda a gestão escolar nas práxis educacionais.

Nesse contexto, ressalta que uma gestão comprometida é aquela que está ciente de suas responsabilidades e que acima de tudo cria mecanismo para o alcance dos objetivos.

Como já visto, a gestão participativa torna-se um instrumento imprescindível para que a escola cative a comunidade e todos os seus funcionários na busca por transformações e melhorias do ensino. Porém, é perceptível que a realidade ainda vivenciada pela escola refere no distanciamento do contexto entre a relação da teoria com a prática.

Por isso, se faz presente a inclusão entre família e escola, mas, antes mesmo de propor uma gestão participativa, a escola precisa que todos os membros da comunidade escolar conheçam o sentido de uma gestão e como ocorre o seu funcionamento.

A escola como sendo um local acessível aos indivíduos, não pode aceitar que a gestão democrática seja ausente. Deve-se exigir a participação dos pais, professores, alunos e funcionários no ambiente institucional para que trabalhe com a realidade educacional.

No que se refere ao processo de democratização, a escola primeiramente deve começar pela escolha dos gestores e de sua equipe diretiva, nada é mais justo do que o candidato a ocupar a essas vagas submeta-se ao procedimento de certificação na qual avalie as suas competência, habilidades e conhecimento para administrar uma escola.

Diante desse contexto, é notável que nem toda as pessoas têm aptidão para desempenhar essa função, ser gestor é acompanhar e avaliar a aprendizagem do aluno, de modo que possa identificar falhas e acertos, e partindo daí consiga reorganizar a prática pedagógica na busca por um ensino de qualidade. Portanto, “sabe-se que, todo administrador ele consegue ser um bom gestor, mas, nem todo gestor é um bom administrador”.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004

BRAGA, Ryon; MONTEIRO Carlos A. **Planejamento Estratégico: Sistêmico para Instituição de Ensino**. São Paulo: 2005.

BRASIL. Constituição 1988. 39 ed.- Brasília: Câmara dos Deputados, edições Câmara, 2013. 112p.

BASIL. LDB: Lei de Diretrizes e bases da educação nacional- Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edificações Técnicas, 2017.

BRASIL. Lei 9394 de 16 de dezembro de 1996. Disponível em: www.jusbrasil.com.br
Acesso em: 14 de abr 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília/DF, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília/DF, 2004.

DAVIS, VIEIRA ET AL. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba. ed. Positivo, 2009.

MAIA, Bejamin e COSTA et al. **Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e Competitividade: Desafios Educacionais do Terceiro Milênio**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo. Cortez, 2017.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional**: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

RICHARDSON, Roberio Jarry e colaboradores (et al). **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.