



GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO PEDAGÓGICO E SEUS DESAFIOS

PEREIRA, Rosário de Fátima Rodrigues. **Gestão Escolar no âmbito pedagógico e seus desafios**. Florianópolis: Id Acadêmico, 2024.

Orientador: **Prof. Dr. Erivaldo Nogueira Campos**

RESUMO

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica com objetivo de abordar os desafios enfrentados pela gestão escolar na atuação pedagógica do gestor visando à melhoria das aprendizagens dos alunos e também pretende apontar fatores que demonstram que a escola é de qualidade nas aprendizagens, conseqüentemente tem um gestor comprometido com o pedagógico na escola. Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do processo ensino – aprendizagem. A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. Se antes a escola era um espaço autoritário, hierarquizado, destinado a mostrar resultado em termos de notas, após essas mudanças operadas no sistema educacional mediante os instrumentos normativos citados, ela passou a ser encarada como um ambiente onde as decisões são tomadas de forma compartilhada, com a participação de membros da comunidade escolar e destinada a contribuir com a formação de um cidadão crítico e completo, ciente de suas responsabilidades e direitos. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, onde foi feita várias leituras, coletando dados significativos para o desenvolvimento deste trabalho, onde foi usado como objeto de estudos, principalmente as bibliografias Naura, Ferreira (2009) e Heloísa Luck (2009) que deixam claro que a função do gestor escolar em uma escola democrática, bem como outros autores que tem como foco Gestão Escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Desafios, Âmbito pedagógico.

SUMMARY

This work is a bibliographical research with the objective of addressing the challenges faced by school management in the manager's pedagogical performance, aiming to improve student learning and also intends to point out factors that demonstrate that a school with quality learning, consequently has a manager committed to pedagogy at school. School management should not only focus on the administrative dimension of the school, but mainly on pedagogical management, in which the manager must also be the manager of the teaching – learning process. The responsibility of school management is to be responsible for administrative management, pedagogical management, financial resources management and people management. If before the school was an authoritarian, hierarchical space, destined to show results in terms of grades, after these changes made to the educational system through the aforementioned normative instruments, it began to be seen as an environment where decisions are made in a shared manner, with the participation of members of the school community and designed to contribute to the formation of a critical and complete citizen, aware of their responsibilities and rights. The methodology applied was bibliographical research, where several readings were made, collecting significant data for the development of this work, where it was used as an object of study, mainly the bibliography Naura Ferreira and Heloísa Luck that make it clear that the role of the school manager in a democratic school, as well as other authors who focus on School Management. **Keywords** : School Management, Challenges, Pedagogical scope.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura, por meio de uma pesquisa bibliográfica fazer uma reflexão sobre a trajetória e emprego de um conceito no âmbito educacional brasileiro, qual seja: gestão. O emprego desse conceito a partir da década de 1980, com as disposições da Carta Magna, e especial destaque na década de 1990 com a as previsões da lei de Diretrizes e Bases da Educação, ilustra uma mudança de concepção sobre a escola, seu papel, funcionamento e organização essa alteração de concepção acompanhou a evolução da sociedade, no conceito de gestão democrática nas escolas públicas.

Também são essenciais para a gestão democrática, a participação da sociedade nas decisões da escola e a aproximação da sua administração, tais como: eleição dos diretores, a criação dos conselhos escolares e a construção dos projetos pedagógicos. Os esforços empreendidos nesse modelo de gestão escolar, o fato é que este apresenta hoje diversos desafios e obstáculos a serem superados. O gestor tem que entender de várias funções. A busca por uma gestão escolar com princípios democráticos vem levando gestores a refletirem a respeito de sua prática pedagógica, buscando o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se com essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico, construindo um ambiente democrático nas escolas com uma gestão participativa com responsabilidade pedagógica., em que o gestor também deve ser o gestor do ensino – aprendizagem.

A escolha do tema deu-se em virtude demonstrar como o gestor escolar pode influenciar na aprendizagem de todos na escola, e na melhoria da qualidade de ensino. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, onde foi feita várias leituras, coletando dados significativos para o desenvolvimento deste trabalho, onde foi usado como objeto de estudos, principalmente à bibliografia Naura Ferreira e Heloísa Luck, que deixam claro que a função do gestor escolar em uma escola democrática, bem como outros autores que tem como foco Gestão Escolar.

O GESTOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

Assim, Luck (2009) ao caracterizar a função do gestor escolar dentro do contexto escolar, analisa que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LUCK, 2009, p.95)

Dentre os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia e da autonomia.

Portanto, a gestão escolar democrática é uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade (RUSSO, 2007). O sucesso da escola na qualidade de ensino para que a aprendizagem de todos aconteça, o gestor tem que ser articulador, atuante e participativo nas questões pedagógica da escola, bem como o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira da instituição de ensino. Com a certeza que o pedagógico é a razão de ser de uma escola, pois bem elaborada é quem norteia e dá qualidade ao ensino através de planejamento, aplicação e avaliação do rendimento da proposta pedagógica observando sempre o desempenho dos alunos e de todos da equipe escolar.

Segundo Chervel, 1990, apud Monteiro (2001):

Sabemos que a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, pois educa através da instrução. Mas, como afirma Borges e Moreira (2003): O aluno com sua identidade particular é o ponto de partida para a organização do ensino. O gestor deve partir da realidade da escola como um todo para traçar os objetivos e metas para uma aprendizagem de sucesso. (CHERVEL, 1990, p.1 apud MONTEIRO, 2001, p.121)

Assim, as autoras Urban, Scheibel e Maia (2009):

Ao tratar da didática na organização do trabalho, ressaltam que: É necessário pensar a didática para além da simples renovação das formas de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social. (URBAN, SCHEIBEL e MAIA, 2009, p. 87)

Com esta afirmação, podemos dizer que o planejamento precisa ser avaliado não só pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Assim, as aprendizagens, serão de fato 5 significativas, eficaz e eficiente para nortear as ações previstas, sendo capaz de nortear as tomadas de decisões para uma formação humana de qualidade. O sucesso da organização pedagógica da escola é medido através da aprendizagem de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, aprendem continuamente, a escola é eficiente.

ORGANIZAÇÕES DA AÇÃO PEDAGÓGICA E O PLANEJAMENTO ESCOLAR

Segundo Vasconcelos (1995), “planejar significa antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, é buscar algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal.” Assim, para esse autor, o planejamento dentro da organização ajuda a realizar aquilo que se deseja. Se o gestor escolar almeja uma sociedade mais justa, ele deve atuar na busca desse ideal ao planejar sua ação educativa (relação teoria-prática).

Dessa forma, ele poderá interferir de alguma maneira nessa realidade quer na construção do PPP, nas atividades, no planejamento, na avaliação da realidade escolar e subsidiando os acontecimentos: seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter” (FERREIRA, 2009, p.103).

O planejamento, assim concebido, é instrumento de participação. Daí surge então, a necessidade de organização do trabalho pedagógico. Segundo Ferreira (2009):

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da

educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã. (FERREIRA, 2009, p. 70)

Segundo Libâneo (2010):

O planejamento tem grande importância por tratar-se de: “um processo de racionalização”, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. Sendo assim, podemos dizer que cabe à Escola a elaboração de seus planos curriculares, partindo da orientação dada pela Lei ou pelos sistemas, com a finalidade de atender às características locais e às necessidades da comunidade e, sobretudo, às necessidades do aluno. (LIBÂNEO, 2010, p. 222)

FATORES QUE FAVORECEM UMA GESTÃO DE QUALIDADE

Escolas de sucesso são, pois, aquelas cujos alunos têm melhor desempenho acadêmico, e que se transformam continuamente para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico, atualizando o seu currículo.

De acordo com Santos (2000):

Os fatores mais comumente associados a esse sucesso são: Liderança educacional, Flexibilidade e autonomia, Clima escolar, Apoio da comunidade, Processo ensino aprendizagem, Avaliação do desempenho, Supervisão de professores, Materiais e textos de apoio pedagógico. (SANTOS, 2000, p. 78)

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas capazes de promover o desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atitudes necessárias por uma busca de qualidade.

A LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA E A QUALIDADE NA APRENDIZAGEM DE TODOS NA ESCOLA

O gestor deve ser formado para atuar com maior vigor, fazendo uso da sua autoridade e exercendo liderança na condução do grupo ao qual é responsável. O conceito de gestão e liderança se complementa. O exercício da gestão pressupõe liderança. A gestão escolar envolve o trabalho com as outras dimensões, como por

exemplo, a gestão administrativa, gestão de currículo e gestão de resultados, embora todas dependem do trabalho das pessoas.

De acordo com Araújo (2009):

Atualmente, mediante o contingente acelerado das constantes transformações sociais, científicas e tecnológicas, passou-se a exigir uma nova escola e, em decorrência, um novo diretor, um diretor-gestor. (ARAÚJO, 2009, p.32)

Para tanto, é fundamental uma das características do gestor escolar, seja a liderança. De acordo com Bordignon e Gracindo (2000):

O perfil do gestor escolar deve conciliar duas dimensões essenciais da própria proposta educacional: a técnica e política: O gestor escolar que exerce a liderança, deve ter em mente que todos aprendem não a mesma aprendizagem dos alunos (conteúdos), a do aprender a aprender, é uma escola que cria possibilidades, experimenta caminhos diferentes e novos, inspira e transforma a ânsia da descoberta, pelo fazer diferente e fazendo sempre o melhor de si. (BORDIGNON e GRACINDO, 2000, p. 174)

A liderança implica um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização dos objetivos organizacionais. Enfim, o profissional responsável pela gestão de uma organização. Enfatiza a competência. Competência essa resultante da combinação de habilidades técnicas e comportamentais responsáveis pela qualidade e pela definição do que se pretende alcançar de acordo com a proposta instituída pela escola.

No entanto, ser competente não significa simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer bem feito e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação muito mais direta de liderança e de processos grupais em uma das interações contínua e permanente.

De acordo com Valerian (1993), a função do diretor, em uma nova perspectiva, deve:

[...]provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. (VALERIAN, 1993, p.34)

O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribuem poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.

Para organizar melhor o seu trabalho e a escola, o gestor e a sua equipe poderão começar a classificar as questões mais desafiadoras da eficácia do processo de mudança rumo ao crescimento organizacional. É importante que os desafios classificados estejam definidos no projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar.

Segundo Luck (2009):

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas. (LUCK, 2009, p. 33)

Assim, de acordo com Araújo, (2009):

Consideramos o gestor como um educador por excelência, que saiba conciliar a competência técnica com a clareza política na condução do conteúdo educativo e nas competências burocrático – administrativas. Ora ele é educador, ora administrador, ora mestre de obras, o que não pode ser um único, um ou outro, deve saber desempenhar todos os papéis, se embrenhando, perpassando um pelo outro, e ser fundamentalmente, humano. Então, podemos verificar que o gestor é um dos principais agentes de transformação do ambiente escolar, pois suas ações refletem diretamente na qualidade da aprendizagem ofertada no ambiente escolar. (ARAÚJO, 2009, p. 42)

Ainda de acordo com Araújo, (2009):

“A administração da escola assim, só pode ser entendida numa gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela, todos os princípios norteadores da ação educativa podem ser construídos e vivenciados no cotidiano da aprendizagem de qualidade dos alunos. Para isso entendemos a necessidade de um gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e na convicção de que a concepção de sociedade de escola e de homem deve impregnar o trabalho em todas as dimensões: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. Formação essa para garantir que o papel social da escola seja efetivado em seu compromisso fundamental de promover e possibilitar a formação de um cidadão que participe e atue conscientemente na sociedade em transformação,

viabilizando e concretizando a proposta da escola de educação de qualidade para a cidadania. (ARAÚJO, 2009, p. 53)

O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola? O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola. Um participante concorda em parte com essa afirmação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar tem a função de realizar o trabalho educacional onde o "mais é menos", superar os desafios de falta de profissionais, funcionários de apoio, suprir muitas vezes duas ou três funções ao mesmo tempo evitando assim um caos administrativo, construir uma equipe de coordenação com o mesmo foco, que acredite na proposta de educação apresentada para que o sucesso de aprendizagem dos educandos virem realidade.

O objetivo geral deste trabalho foi explorar as práticas de gestão escolar eficazes no processo ensino aprendizagem. Enfim, através desta pesquisa bibliográfica, observa-se que a escola tem passado por mudanças, essas mudanças exige um novo perfil do gestor, que também o distancia do perfil pedagógico, diante das atribuições administrativas, durante a pesquisa bibliográfica ficou claro que não é fácil, foi possível observar, que os gestores possuem várias funções importante dentro da escola que nem sempre são realizadas satisfatoriamente.

Ainda temos um longo caminho a percorrer para que consigamos efetivar uma gestão de ensino mais democrática e com maior qualidade, uma vez que, problemas como falta de pessoal e de investimentos ainda são comuns nas escolas públicas de nosso país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M. (Org.). **Formar professores para uma nova escola**. São Paulo: Pioneira, 1985. Disponível em: Acesso em: 02 de abril. 2024.

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. IESDE Brasil, 2009.

BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. **Gestão na Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. Paulinas, 2010.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009. 10

FREITAS, Kátia Siqueira. GIRLING, Robert. **Liderança em gestão educacional: buscando caminhos para a escola efetiva**. Esperança, 1999.

LIBÂNIO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização**. 9ª ed. São Paulo. Cortez, 2010.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LUDKE, M.; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986.

MEZOMO, João Catarin. **Educação Qualidade: à volta as aulas**. Ed. Loyola, 1994.

SANTOS, S. R. M. **Formação continuada: decisão institucional ou espaço de construção de autonomia?** RJ, 2003.

SILVA, M. A. & MONLEVALE, J. A. **Quem manda na educação no Brasil?** Brasília: Idea Editora, 2000.

VASCONCELLOS, Celso. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do PPP ao cotidiano de sala de aula**. São Paulo. Cortez, 1995.

URBAN, Ana Cláudia. SCHEBEL, Maria Fani. MAIA, Cristiane Martinatti. **Didática: Organização do Trabalho Pedagógico**. IESDE Brasil, 1999.