

CONHECENDO A GESTÃO ESCOLAR NA REGIÃO DO AGRESTE: UM OLHAR PARA UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE PASSIRA

Aline Antonia Bezerra; Gilvania Gomes de Moura; Kamylla Rocha da Silva.

Universidade Federal de Pernambuco, Alineantonia@live.com; Universidade Federal de Pernambuco, gilvaniagomes2016@gmail.com; Universidade Federal de Pernambuco, Kamyllarocha2015@gmail.com

RESUMO: Este trabalho acadêmico foi construído a partir do componente curricular Gestão Escolar do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste. Aborda a gestão escolar a partir dos estudos teóricos na disciplina do curso, como também pelos relatos, contribuições em relação a função de uma gestora escolar, da entrevista realizada com uma gestora de uma escola do município de Passira-PE. Objetiva analisar os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar; Identificar as práticas desenvolvidas nas escolas da região Agreste por seus gestores. Busca-se um aprofundamento sobre a função da gestão escolar, e como esta se efetiva, na prática, do cotidiano escolar. Salienta-se que uma gestão democrática é importante e necessária, para que os sujeitos que fazem parte de toda comunidade escolar contribua no processo de desenvolvimento do ensino e aprendizagem e também na organização do espaço escolar. Conclui-se que a função do gestor (a) escolar é um trabalho que requer a busca de aproximação com os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar para que juntos possam por meio do dialogar, desenvolver um trabalho em equipe buscando melhorias para a escola.

Palavras-Chaves: Gestão Escolar, Funções do Gestor(a), Gestão Democrática.



INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto da disciplina Gestão Escolar, referente ao componente curricular do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste. Tratando-se da análise de uma entrevista com uma gestora escolar, do município de Passira-PE e a partir das nossas reflexões teóricas da disciplina sobre gestão escolar e com a orientação da professora referente a esta disciplina.

Nossa entrevista parte do seguinte tema: Conhecendo a gestão escolar na região do agreste: O município de Passira. Para isso pretendemos identificar a concepção de gestão da gestora entrevistada. Assim a entrevista contribuirá para que nós possamos compreender sobre alguns aspectos que fazem parte da gestão escolar. Uma vez que pensamos em uma gestão democrática, buscaremos refletir através dessa entrevista para aprimorar nossos conhecimentos sobre gestão escolar.

Dessa forma quando se fala em gestão democrática pensamos na participação de todos para contribuir no processo do desenvolvimento escolar, tanto referente ao ensino e aprendizagem como nas questões administrativas e apontar as concordâncias e discordâncias entre as práticas dos gestores a partir da formação profissional de cada um. Partimos da ideia de que tanto a formação profissional quanto as experiências adquiridas ao longo da vida, sejam elas culturais ou sociais, influenciam o gestor(a) nas tomadas de decisões de maneira democrática ou não.

Assim como também exercem influência na qualidade da criação de estratégias para lidar com os problemas que ocorrem numa instituição escolar, e na própria compreensão do que é a função da gestão. A partir desta ideia inicial, pensamos ser pertinente trazer à discussão sobre o que o curso de Pedagogia nos possibilitou e possibilita compreender mediante às disciplinas voltadas à gestão como, por exemplo, o que é gestão escolar, quais as concepções de gestão existentes e etc.

Este trabalho tem como objetivo: Compreender os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar e identificar as práticas desenvolvidas nas escolas da região Agreste por seus gestores. Sendo que nossa pesquisa se delimitou a uma escola do município de Passira-PE. Assim buscamos através desta pesquisa nos aprimorar sobre as funções voltadas a um(a) gestor(a) escolar.

METODOLOGIA

Para compreendermos a gestão existente no município de Passira-PE e a relação entre o seu discurso e a prática da gestão, utilizamos a entrevista. Desta forma para compreendermos a formação profissional dos profissionais que assumem o cargo de gestor(a) escolar, utilizamos dados que formulamos com o apoio da discussão em sala, na disciplina de gestão escolar, para que colhêssemos os dados na entrevista com a gestora da escola escolhida para realizar a nossa entrevista. Neste sentido salientamos que:

Entrevista técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área das Ciências Humanas. O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (SEVERINO, 2007, p. 124).

Dessa forma, a aproximação com os relatos da entrevista feita com gestora é importante para nos fazer entender algumas práticas administrativas existentes na gestão escolar. Portanto é importante para nós compreendermos que a gestão para ser democrática precisa levar em consideração todos os sujeitos que fazem parte da escola.

Este tipo de instrumento de coleta de dados, as entrevistas, “têm a finalidade de aprofundar as questões e esclarecer os problemas observados” (ANDRÉ, 2008, p. 28). Neste sentido, a técnica de coleta de dados por meio de entrevistas nos proporciona um aprofundamento e um olhar mais aguçado em relação às questões que permeiam um determinado objeto de estudo, no nosso caso, a materialização das ações dos gestores escolares baseadas nas suas concepções de gestão e seus perfis de formação. A presente pesquisa também é do tipo bibliográfica, pois dialogamos à luz de ANDRÉ (2008), BARDIN (1997), LIBÂNEO (2003), CURY (1997), FONSECA (1994), VEIGA(1991).

Para análise e sistematização dos dados utilizamos a técnica de análise de conteúdo, que enquanto método torna-se: Seguindo a organização da análise de conteúdo, no primeiro momento fizemos a descrição do oral para o escrito, depois a leitura da entrevista. No segundo momento organizamos as informações da entrevista em blocos que nos permitissem uma melhor visualização da fala da gestora para assim encontrar/demarcar as informações recorrentes nas falas para, por fim, discutirmos os aspectos emergentes apontados nos quadros a partir dos dados recorrentes e chegarmos a uma possível conclusão. Segundo Bardin é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 38).

Dessa forma a análise de conteúdo mediante os objetivos propostos da nossa pesquisa nos permitirá fazer uma análise dos materiais coletados no campo de estudo. Assim sendo possível, por meio da técnica da análise de conteúdo, termos um maior aprofundamento acerca da análise realizada.

APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO REFERENTE À GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO

O município de Passira-PE realiza sua formação continuada regularmente no início dos semestres. A secretaria de educação com seus coordenadores são quem organizam estas formação, os professores do município de Passira-PE participam de vários projetos e programas entre eles o PENIC.

Seu último concurso ocorreu no ano de 2011 apenas para ensino fundamental I dos anos iniciais, segundo a secretaria de educação não tem previsão para acontecer outro concurso, tendo em vista que era um ano eleitoral. Mesmo precisando, que haja concurso, pois tem um grande número de professores que está se aposentando e mesmo assim não haverá realização de concurso no município.

O município de Passira-PE, na última avaliação externa obteve média de desempenho de 4,7 no IDEB dos anos iniciais do ensino fundamental e de 3,2 nos anos finais do ensino fundamental. Passira-PE nos anos finais do ensino fundamental está abaixo da média projetada pelo MEC que era de 3,5 já nos anos iniciais, Passira-PE está acima da média projetada que era de 3,9.

A gestão desta escola do município de Passira-PE trabalha com uma perspectiva de gestão democrática participativa onde todos os professores, gestores, coordenadores, funcionários em geral, tem a liberdade de dar opiniões e sugestões sobre tudo que acontece na escola ajudando a melhorar cada vez mais a educação do município.

Em seguida questionamos como se dar a nomeação para gestores no município e a gestora nos respondeu: “Que ainda se dar por indicação do próprio prefeito mais que futuramente este cargo poderá ser por eleição ou até mesmo concurso, tudo dependerá da necessidade do município” (GESTORA ENTREVISTADA). Perguntamos também qual a maior dificuldade que o município

tem à respeito da educação, e ela nos respondeu: “É a Evasão escolar e a superlotação de sala de aulas” (GESTORA ENTREVISTADA).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ENTREVISTA

A presente entrevista foi formulada e dividida em 5 blocos, nos quais articularemos e apresentaremos a seguir:

BLOCO I: PERFIL DO GESTOR

O perfil da gestora entrevistada, a mesma apresenta formação superior em Pedagogia, em uma instituição privada, apresenta pós-graduação em psicopedagogia, obteve acesso ao cargo de gestora através da indicação do gestor do município, o tempo de atuação na escola é de 21 anos, sendo 17 anos no cargo de professora, 7 meses como coordenadora e 3 anos e 5 meses como gestora. A posse ao cargo de gestora se deu pelo motivo de que uma gestora anterior precisou se afastar por motivo de doença, daí veio a indicação da secretaria de educação junto com o prefeito para que a mesma assumisse o cargo.

BLOCO II: TRABALHO DE GESTOR (FUNÇÕES ATIVIDADES, MODOS DE ENCAMINHAMENTO PEDAGÓGICOS, ADMINISTRATIVOS, E RECURSOS FINANCEIROS)

Através da entrevista percebemos que a gestora da escola dar prioridade às questões pedagógicas, a mesma apresenta como maior problema que a gestão enfrenta é em relação aos recursos financeiros. O dinheiro não é suficiente, para atender a demanda de necessidades da escola atualmente. “Os recursos destinados a escola pelo PDDE não são suficientes para atender as necessidades da escola, por essa razão damos prioridades a parte pedagógica” (GESTORA ENTREVISTADA).

Desse modo podemos notar uma dificuldade para que a gestora desenvolva um trabalho que contribua da melhor forma no desenvolvimento, pedagógico, educativo, e da organização escolar. Assim podemos perceber o quanto é importante que a gestão da escola tenha uma formação, adequada, nos cursos de graduação, e capacitações para que a mesma busque estratégias e soluções em relação aos problemas que surgirem na escola.

Dessa forma nos leva a refletir que os problemas financeiros presentes hoje na escola, não é culpa da gestão presente e sim de todo o contexto que a escola está ligada, a escola traduz o que o sistema educativo apresenta. Dessa forma podemos perceber a realidade onde a escola se encontra em grandes necessidades pela falta de recursos, e com isso tem dificuldades de manter a organização escolar, e desenvolvimentos educativos, portanto a falta de recursos interfere tanto nas atividades desenvolvidas na escola, como também no desempenho do desenvolvimento escolar.

E assim percebemos o quanto é importante que a gestão desenvolva um trabalho em equipe para que juntos todos que fazem parte da escola e da equipe gestora contribua no desenvolvimento significativo de todo corpo escolar, tanto nos aspectos pedagógicos, como financeiros e administrativos. Nesse sentido:

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concede a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica inter-sujeiva, do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2003, p. 344).

Percebemos que a gestora para desenvolver sua função, seu trabalho na escola, busca essa contribuição de todos que fazem parte da escola. Dessa forma pensamos que a gestão é democrática uma vez que a mesma busca o apoio e contribuição de todos que fazem parte da escola para desenvolver um trabalho significativo no espaço escolar.

BLOCO III: CONCEPÇÃO DE GESTÃO

Antes da reflexão do bloco intitulado como concepção de gestão, introduziremos à concepção de gestão que segundo Cury:

Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re) duplica o seu caráter público (re/pública)” (CURY, 1997, p. 201, grifo).

Cury nos apresenta a concepção de gestão ligada a democracia, que se refere ao serviço público que, nas escolas é o serviço da gestão em relação ao desenvolvimento escolar. “Neste sentido” (...) uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. “Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas” (FONSECA, 1994.p.49).

Ao tratarmos de identificar a concepção de gestão, com a gestora entrevistada a mesma em sua fala resalta as questões pedagógicas como parte importante do trabalho da gestão escolar. Enfatiza a gestão escolar como núcleo de organização de desenvolvimento educativo da escola e administrativos, e também aponta outros pontos que não tem relação com a sua função, ou seja a função do seu trabalho como gestora. “Fé em Deus, amor ao que faz humildade compromisso e responsabilidade” (GESTORA ENTREVISTADA).

Neste sentido Libâneo enfatiza que:

Organizar significa dispor de forma ordenada, de uma estrutura, planejar uma ação e prover condições necessárias para realizar. Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, e intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho de pessoas tendo em vista a consecução de objetivos (LIBÂNEO, 2003, p.316).

Assim sendo, podemos compreender que as questões pedagógicas, o cuidado, o andamento escolar, as questões administrativas, o acompanhamento do fazer docente, a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem são os objetos importantes para uma gestão democrática. Quando perguntamos a gestora como na visão dela seria as condições ideais de um trabalho de um gestor(a), percebe-se que há uma predominância na fala da gestora “união da equipe, um ambiente físico que atenda as necessidades dos funcionários e alunos e muita organização” (GESTORA ENTREVISTADA). A gestora apresenta uma perspectiva de cultura organizacional, que Segundo LIBÂNEO:

A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que diferenciam de empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estrutura e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais (LIBÂNEO, 2003, p.316).

Notamos que a gestora tem preocupação com a organização da escola e que a mesma busca através de todos os sujeitos que compõe o espaço escolar manterem o ambiente organizado para melhor atender as suas necessidades.

BLOCO IV: RELAÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR E COMUNIDADE ESCOLAR

Mediante a inquietação para saber quais os documentos que existe na escola que dar apoio a equipe gestora obtemos a seguinte resposta da gestora na entrevista: “O PPP (Projeto Político Pedagógico), o regimento da escola, o plano de ação, a proposta pedagógica para a implementação

do ensino fundamental de 9 anos” (GESTORA ENTREVISTADA). Podemos verificar que a gestora indica os documentos que segundo ela lhe dar apoio.

Percebemos que havia uma limitação da mesma em falar, pois ela não detalhou como cada um destes documentos citados acima dar o poio para o trabalho da gestão, sentimos falta de detalhes em sua fala, onde poderia definir melhor a função de cada documento que a mesma citou. Para nos dirigir a função de uns desses documentos VEIGA, nos apresenta o direcionamento que o PPP tem:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (VEIGA, 1995, p.13).

Ao perguntamos como se dá a construção do Projeto Político Pedagógico da escola a gestora do município de Passira-PE respondeu: “O PPP é elaborado com os docentes, coordenação, gestão e representantes dos pais. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (GESTORA ENTREVISTADA).

Mais uma vez percebemos a limitação em sua resposta apenas ela cita que os pais, coordenadores e gestão ajudam na construção do PPP, mais ela não diz como é tomada as decisões, se através de reuniões ou outros meios deixando muitas dúvidas a respeito de como realmente este projeto é construído.

Neste sentido é que se deve considerar o Projeto Político Pedagógico como um processo permanente de reflexões e discussões dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade. Por outro lado, propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania. Pode parecer complicado, mas trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

Ao questionar sobre os projetos e as festividades da escola obtemos a seguinte resposta da gestora: “Os projetos são repassados para os professores pela coordenação e é trabalhado em sala de aula num período determinado de acordo com a necessidade do projeto e em todos é feita a culminância com todas as turmas. Quanto as festividades nossa escola tem um referencial, pois trabalhamos todas as datas comemorativas” (GESTORA ENTREVISTADA).



Ao lhe fazer a seguinte pergunta: Falar em gestão escolar nos remete a pensar em autonomia e participação, como a gestão participa do desenvolvimento dos planejamentos de aula? A gestora nos respondeu que: “Minha participação é visitando as salas e sempre procurando saber com as coordenadoras o que está sendo feito e dando sugestões quando necessário” (GESTORA ENTREVISTADA).

Com a seguinte resposta verificamos mais uma vez uma lacuna em sua resposta, pois acreditamos que sua função vai além, apesar desse papel de acompanhamento ser de total importância, pois quando se depara com alguma dificuldade a gestão encontra meios para solucionar, as respectivas dificuldades.

BLOCO V: GESTÃO-DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES

Quando indagamos a gestora sobre o desenvolvimento profissional dos professores, ela nos confirmou que a formação continuada é importante e que na escola são desenvolvidos alguns projetos. Mas ela não nos esclareceu que projetos são esses, tentamos na conversa saber mais sobre os projetos, sendo que a gestora não nos respondeu, ela desconversou.

Em relação às melhorias para a escola a gestora nos apresentou como resposta: “Se eu fosse secretária da educação faria reformas no espaço físico da escola e melhoraria o salário dos funcionários da educação” (GESTORA ENTREVISTADA). Dessa forma podemos observar como é importante que os funcionários da educação tenham seus direitos e salários dignos de acordo com seu trabalho. Portanto a formação continuada é muito importante para os professores, para que assim eles possam aprimorar cada vez mais seu papel. Conforme LIBÂNEO (2003):

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe. Dirigir uma escola implica conhecer em seu estado real, observar e analisar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas (LIBÂNEO,2003, p.233).

Assim entendemos que a formação continuada é muito importante para que os professores possam buscar novos conhecimentos e para aperfeiçoar suas práticas de ensino. Dessa forma notamos que a gestora busca através das suas atividades exercer uma gestão democrática, dando aos professores, alunos, pais e funcionários a oportunidade de dialogar sobre as decisões tomadas na escola.

Contudo, percebemos que a fala da gestora durante toda a entrevista é articulada e que o conceito de democracia se faz presente não somente no que ela discursa acerca da concepção de gestor(a), como também está presente nas práticas que ela afirma desenvolver na função de gestora escolar. Observa-se em suas falas que as suas práticas são norteadas por uma concepção que se baseia nos princípios democráticos, de modo que toda a comunidade é convidada a participar e expressar suas opiniões para as melhorias dos processos educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu-nos compreender qual a relação existente entre os discursos, as práticas e a formação profissional dos profissionais que assumem a função de gestor(a) escolar no Município de Passira-PE. Foi perceptível que não há um consenso ou um padrão que afirme que tal gestor(a) tem uma concepção democrática, que age democraticamente e que isso advém de sua formação profissional. Por que afirmamos a quebra dessa estrutura linear? Porque inicialmente partimos da ideia de que tanto a formação profissional quanto as experiências adquiridas ao longo da vida, sejam elas culturais ou sociais, influenciam o gestor nas tomadas de decisões de maneira democrática ou não. Assim como também exercem influência na qualidade da criação de estratégias para lidar com os problemas que ocorrem numa instituição escolar, e na própria compreensão do que é a função da gestão.

Mediante tal análise do perfil profissional e fala da gestora podemos confirmar a nossa ideia inicial. Isto é, há gestores que possuem um discurso onde sua concepção de gestão organização seus objetivos dirige-se a educação e a formação de pessoas com forte relações interpessoal, que a diretora tem com todo o corpo em suas ações diárias como gestor(a) de uma escola é possível observar que agem baseados em princípios mais democráticos, atentando para um trabalho que se valoriza a coletividade, as parcerias e a inserção da comunidade na escola, por exemplo. Estes dados nos permitem compreender que não somente a formação profissional, mas também as experiências sociais e culturais influenciam no proceder de um gestor escolar.

No que se refere às concordâncias e discordâncias existentes a partir da formação profissional da gestora entrevistada, verificamos que a gestora acaba transitando entre dois polos, ora com princípios de uma concepção técnico-científica com ênfase nas questões burocráticas-

administrativas, ora com princípios democráticos, viabilizando o trabalho coletivo e ressaltando as questões pedagógicas como função da gestão.

Mediante tais apontamentos, acreditamos que a gestora entrevistada sofre influência tanto da formação profissional quanto da formação cultural, já que cada gestor(a), e cada escola estão inseridos em culturas diferentes. Visto que a concepção de gestão está relacionada em como os sujeitos de determinada escola a assumem e a entendem a partir da organização cultural existente em cada contexto.

Por fim, ressaltamos a importância do estudo na área da gestão escolar, visto que é necessário reconstruirmos o nosso olhar acerca do que é gestão escolar e ao que ela está relacionada. Devemos ampliar a visão em torno do profissional gestor(a) e as funções por eles(as) exercidas. Assim também é necessário que rompamos com a ideia de gestão que se centraliza única e exclusivamente na figura do gestor(a), pois o trabalho da gestão escolar tem melhores resultados quando compreende o fazer coletivo.

REFERÊNCIAS:

ANDRÉ, Marli Eliza D. A. *Etnografia da Prática Escolar*. 15ª edição, Papirus, 2008, p.105-116.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.

CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. In: CZERNISZ, Eliane Cleide da Silva. “Gestão Democrática” da Escola Pública: Um Movimento de “Abertura” da Escola à Participação da Comunidade? Dissertação de Mestrado. Maringá: UEM, 1999.

FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e educação**. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar políticas, estrutura e organização** –São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em formação/ coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. IN: Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1995. (Fichamento e Resenha).