

GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS VIVENCIADOS NO COTIDIANO

Renata Ribeiro da Silva¹
Maria Mônica de Lira²

Universidade Federal de Pernambuco. Email: rrsilva_25@hotmail.com; monica_lira2009@hotmail.com

Resumo: Esta pesquisa teve como principal finalidade identificar os desafios com os quais a gestão escolar se depara diariamente. Como é de conhecimento de todos a qualidade da educação se assenta, principalmente sobre a competência dos profissionais que tem por função auxiliar em sua efetivação e oferecimento, fornecendo para seus alunos e a sociedade em geral a possibilidade de usufruir de experiências educacionais formativas, capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios. Além disso, a gestão escolar exerce influência diretamente nas condições que proporcionam as oportunidades sociais, determinando sua forma de organização e em seu caráter excludente ou includente. Assim, o seu papel é de extrema importância nas instituições, pois permite ao gestor uma atuação na condução dos objetivos pretendidos pela escola e, conseqüentemente no atendimento das necessidades dos alunos, desta forma, o estudo busca contribuir para que haja uma melhor compreensão sobre esse segmento. Para tanto, o campo de estudo se concentrou em uma escola localizada na zona rural do município de Agrestina-PE, contando com a participação da gestora, do vice-gestor e de uma coordenadora pedagógica. Nesse ínterim, o caminho metodológico seguido foram as observações e a entrevista, para o registro das visitas realizadas foi utilizado o diário de campo, tendo os dados sido organizados e compreendidos a partir de orientações etnográficas, as quais proporcionaram o reconhecimento da relevância da gestão escolar no planejamento, decisão, organização, execução e caminhos seguidos pela comunidade escolar em busca da oferta de um ensino comprometido com a qualidade da educação.

Palavras-chave: Gestão, Educação, Comunidade, Participação.

INTRODUÇÃO

A qualidade da educação se assenta, principalmente sobre a competência de profissionais que tem por função auxiliar em seu oferecimento e, conseqüentemente, efetivação, fornecendo para seus alunos e a sociedade em geral a possibilidade de usufruir de experiências educacionais formativas, capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios. A partir disso, é primordial pontuar que a escola e, portanto, sua gestão, passa a compor-se de uma importante função social, pois possuem a

¹ Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

² Graduanda em Pedagogia, bolsista PIBIC-CNPq, membro do Grupo de Estudos Pós-Coloniais e Teoria da Complexidade em Educação e membro do Grupo de Estudo de Gênero, Sexualidade e Práticas Educativas, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

responsabilidade de oferecer um ensino pleno e de qualidade, que poderá possibilitar a formação de seus educandos de maneira que os preparem para a vida.

Nesse sentido Ferreira (2001, p. 1241) salienta:

Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão –, de quem tem consciência do coletivo – democrático – de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação.

Assim, a gestão escolar exerce um papel fundamental, o qual influencia diretamente nas condições que proporcionam as oportunidades sociais, determinando sua forma de organização e seu caráter excludente ou incluyente. Por isso, é necessário buscar caminhos que levem à qualidade da educação para que esta possa exercer de maneira satisfatória a sua responsabilidade com a sociedade. Desta forma, a gestão escolar pode construir um caminho de participação e democracia, unindo as práticas gestoras com as ideias que perpassam pelas salas de aula, com vistas a alcançar e ofertar melhor qualidade ao ensino público.

Diante disso, essa pesquisa foi realizada numa escola pública localizada na zona rural, do município de Agrestina – PE, tendo como finalidade contribuir para uma melhor compreensão sobre a atuação da gestão escolar, suas particularidades e desafios.

METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza por ser do tipo etnográfica, que segundo André (2008, p.41), permite aos pesquisadores obter um contato direto com a situação pesquisada, possibilitando reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência escolar diária.

A compreensão de como ocorre na prática a gestão na instituição de ensino, partiu da pesquisa realizada em campo que segundo Ghedin e Franco (2008, p. 193), “constitui um conjunto de ações orientadoras dos procedimentos da pesquisa a ser realizada em determinado contexto com o objetivo de compreender um objeto de investigação.”

As técnicas de coleta de dados utilizadas durante a pesquisa foram a observação direta, as conversas informais e a entrevista semiestruturada visando oportunizar a compreensão das observações em campo. Para tanto, três funcionários da escola participaram da entrevista, foram eles: diretora, vice-diretor e coordenadora pedagógica. Optou-se pelo uso da entrevista

semiestruturadas devido à dinamicidade que ela possibilita. Sobre essa técnica, Rosa e Arnoldi (2006, p. 30-31) salientam que:

As questões, nesse caso, deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade. Frequentemente, elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos.

Utilizou-se ainda, como instrumento de coleta e registro de dados o diário de campo, que serviu de registro para as observações realizadas na gestão e os acontecimentos ocorridos na escola em geral. Para fins desta investigação utilizou-se a Análise de Conteúdo, técnica de tratamento de informações que parte do princípio que toda mensagem, seja ela oral, escrita ou documental produz um significado e um sentido (FRANCO, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão escolar engloba uma complexidade de aspectos pedagógicos, materiais e administrativos, além dos inúmeros desafios com os quais seus gestores se deparam diariamente e que são difíceis de equacionar. Entretanto, como foi constatada a maior dificuldade enfrentada por eles é a de garantir a todos seus alunos uma formação plena e de qualidade, mesmo diante de todos os obstáculos comumente encontrados em um universo tão complexo e diversificado como este.

Para que essas barreiras possam ser enfim superadas os profissionais responsáveis por sua gerência precisam, em muitos casos, lidar com fatores que interferem direta ou indiretamente no ensino-aprendizagem de seus alunos. Por exemplo, ao ser questionada sobre os problemas com os quais a gestão escolar enfrenta em seu universo educativo, a resposta obtida pela coordenadora pedagógica foi a de que “um dos muitos desafios encontrados na escola é sua própria estrutura que não ajuda e a falta de segurança que existe”.

Outro desafio constatado através das entrevistas realizadas e, que os profissionais da educação vivenciam diariamente não diz respeito à infraestrutura local, mas corresponde a algo que afeta particularmente os estudantes da instituição que é a ausência e descaso de muitos de seus responsáveis. Segundo sua gestora “Enfrentamos inúmeros desafios na gestão de nossa escola, mas as principais são as relacionadas aos próprios alunos que muitas vezes tem que conviver com pais negligentes que jogam toda a responsabilidade de sua educação na escola”.



Compartilhando de uma visão semelhante da atual gestora o vice-diretor destaca que “Um dos grandes desafios enfrentados nos dias de hoje enquanto gestor escolar é a falta de apoio das famílias para com seus filhos e a desmotivação por parte dos mesmos em meio a tantos outros atrativos que a sociedade oferece”. Dessa forma, através das entrevistas pode-se perceber que os obstáculos para a efetivação de uma educação de qualidade são diversos e complexos, e que não se restringem a secretaria da escola ou ao gabinete do diretor, mas estão presente em todo o campo educativo, onde se é preciso possuir em muitos casos uma sensibilidade acurada na tentativa de elucidar algumas questões de cunho delicado e pessoal.

Nessa perspectiva de acordo com Ferreira (2001), a administração escolar deve direcionar seus olhares para as inter-relações sociais e culturais que ocorrem no entorno da escola e na sociedade em que estar inserida. Seguindo esse caminho espera-se que os responsáveis não apenas pela gerência escolar, mas todos que contribuem para seu funcionamento ofereçam o suporte necessário para que o estudante alcance sua formação apesar da existência deste tipo de problema.

Se a gestão escolar se encontra muitas vezes diante de múltiplos entraves que precisam ser superados e que não deixam de ser de responsabilidade da mesma sua elucidação, os deveres ao qual a administração de uma escola deve responder também são incontáveis, porém alguns deles são considerados os mais urgentes a serem superados. Entre essas obrigações as principais constatadas durante as observações correspondem ao ensino e aprendizagem dos educandos.

Para a gestora a principal responsabilidade da instituição é a de “Contribuir para o oferecimento de um ensino de qualidade e para todos os alunos”. Já na visão de sua coordenadora pedagógica, “A maior responsabilidade da escola é com a aprendizagem de nossos alunos. Por aqui ser uma comunidade, a exigência é maior para com os funcionários”. Contudo, como é de conhecimento de todos, o ensino e aprendizagem de qualidade e para todos deve ser o objetivo de todos os que participam de algum modo do processo educativo.

Porém, para que essa condição seja de fato alcançada é necessário tomar-se algumas medidas, pensando nisso, ao serem questionadas sobre o que realmente faz uma instituição ser considerada uma escola de qualidade, ambas apresentaram respostas precisas quanto ao caminho a ser seguido para alcançar um padrão de qualidade. De acordo com a gestora o que contribui para a efetivação de uma escola de qualidade é “O profissional que nela atua, a colaboração da comunidade em geral, os pais que caminham juntos com a escola, a capacitação dos professores, todos que de alguma forma fazem parte desse universo”. Não muito diferente a concepção do vice-

diretor para se atingir esse patamar é a de que a instituição necessita “Em primeiro lugar de uma boa equipe, onde existam pessoas qualificadas para desenvolver o seu papel, além disso, a parceria entre a escola e comunidade são essenciais, principalmente nas escolas do campo”.

Portanto, alcançar uma educação superior em requisitos qualitativos sem dúvida é o que todo gestor comprometido com seu trabalho busca. Atingir esse objetivo, contudo, é uma questão que implica a participação de todos que de alguma forma estão presentes neste processo, não se limitando ao corpo docente, mas envolvendo toda a comunidade local. Em relação a essa integração conjunta entre escola e comunidade que só tem a contribuir para a educação do alunado, as profissionais reconheceram que em sua maioria esse compartilhamento dá-se nos conselhos escolares promovidos pela própria escola. A gestora admite que, “A comunidade participa muitas vezes, mas principalmente alguns pais que fazem questão de estar presente na escola. Todos caminham juntos para um melhor rendimento no âmbito educacional”.

Diante de tudo isso é possível perceber a função crucial que o gestor escolar possui no interior da instituição, sendo o principal responsável por guiar a organização para um caminho pleno e próspero, onde se possa oferecer uma educação de qualidade e para todos.

Nesse sentido, Luck (2005, p. 33) destaca que:

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.

Assim, fica evidente que se toda e qualquer atividade escolar ocorrer com a participação e empenho de todos, tem-se maiores chances de alcançar o êxito, o que só será possível com a abertura da escola para todos que quiserem contribuir de alguma forma para se atingir a finalidade primordial da educação, que é o desenvolvimento absoluto do educando.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa obteve como foco principal analisar os caminhos percorridos pela gestão na oferta da educação. Durante o percurso percebeu-se que a participação na gestão alcança a todos os envolvidos em sua execução e a todos os que para ela contribuem de alguma forma, pois a

comunidade escolar como um todo deve decidir e compartilhar todos os problemas e progressos da instituição escolar.

Sabe-se que a gestão é um processo complexo, mas não é irrealizável, pois exige de todos os envolvidos neste procedimento, que engloba as famílias, os profissionais, governo e sociedade, ações imediatas e sólidas que garantam as concretizações das ações voltadas a um trabalho coletivo e de qualidade, que ofereça condições plenas de desenvolvimento das potencialidades de todo e qualquer aluno que dela participe. Para isso é preciso que todos estejam cientes de que os obstáculos a serem enfrentados pela gestão escolar só serão suplantados com a união e envolvimento de todos, pois os projetos mais difíceis e valiosos não podem ser conquistados de forma individual e, sim, coletivamente.

Portanto, conclui-se que a gestão enquanto desafio a ser enfrentado é um tema que vislumbra amplas discussões em um contexto escolar e que tem por necessidade a elaboração de novas pesquisas, que contribuam e auxiliem na superação dos obstáculos impostos para sua plena efetivação, da qual só será possível com o empenho e colaboração de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas-SP: Papirus, 1995.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.
- FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.
- GHEDIN, Evandro & FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo: Cortez, 2008.
- LUCK, H. **Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 23. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- ROSA, Maria Virgínia de Figueire; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.