

FORMAÇÃO CONTINUADA DA GESTÃO ESCOLAR DE CODÓ

Francisco Romário Cunha de Araújo ¹

RESUMO

Este trabalho versa sobre a formação continuada do gestor escolar do sistema municipal de educação de Codó. Aborda uma temática atual e pertinente ao contexto social e local, a partir de uma pesquisa qualitativa e exploratória e de intervenção, utilizando como instrumento um questionário de coleta de dados aplicado com oito gestores escolares do Município de Codó- Maranhão. Buscou-se analisar a realidade dos gestores através do questionário aplicado. A pesquisa bibliográfica foi pautada nas seguintes temáticas: Formação Continuada de Professores; A gestão escolar; a pandemia e as tecnologias digitais de informação e comunicação-TDICs. Fez uso da Análise de Conteúdo à luz do referencial teórico como técnica de interpretação e análise das falas do gestor nos diferentes momentos da pesquisa. Os resultados indicam que os gestores escolares pesquisados utilizam as TDICs em sua prática pedagógica e enfrentam dificuldades; Constatou-se que o principal empecilho existente entre a gestão e tecnologia é a falta de profissionais nas escolas e formação continuada para a gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão Educacional e Escolar. Tecnologias aplicadas. Codó.

INTRODUÇÃO

Este trabalho emerge de reflexões sobre a gestão escolar e as tecnologias digitais de informação e Comunicação – TDICs, motivado por experiências pessoais e profissionais. Este trabalho é inédito por ser o primeiro do tipo a ser desenvolvido no município de Codó.

Historicamente, sabe-se que a administração escolar sofreu influências de teorias do Positivismo e da Administração Empresarial, criando uma visão de que o papel do diretor escolar é uma atividade técnica e burocrática. A partir da implementação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), a democratização do ensino trouxe modificações à escola como um todo, e principalmente à figura do diretor. Passou-se a enxergar o diretor escolar não como um administrador, mas como um gestor escolar.

O termo “Gestão Educacional e Escolar” vem sendo utilizado em nossa sociedade contemporânea. Nesse intento, observa-se que a gestão escolar vem assumindo significados diversos. Além do problema da terminologia, há também uma falta de consenso quanto à sua etimologia, ou seja, sobre a origem desse termo.

¹ Mestre em Educação, Universidade Estadual do Maranhão-UEMA. romario_araujo855@hotmail.com;

A Gestão Educacional e Escolar é repleta de situações que requerem atenção tanto na área administrativa, como na pedagógica e disciplinar. Os gestores convivem com inúmeras responsabilidades e, para isso, necessitam de constante atualização em sua formação profissional. A incorporação das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – TDICs representa um desafio que necessita ser superado, pois sua integração e utilização tornam-se necessárias para a modernização dos processos da gestão educacional e escolar.

Destarte, a pesquisa versa sobre “A gestão escolar na perspectiva da utilização das tecnologias em Codó-MA”. A temática em epígrafe aborda os desafios da gestão escolar e a incorporação das TDICs em quatro escolas municipais de Codó. A inclusão das TDICs na gestão educacional e escolar é uma trajetória com vários desafios frente às múltiplas opções de utilização que ainda não são exploradas pela gestão.

No contexto atual, haja vista o cenário imposto pela pandemia causada pelo COVID-19, tornou-se de suma importância a utilização das tecnologias digitais enfatizando a gestão escolar, pela urgência da inclusão das TDICs na prática dos gestores, o que exige formação e atualização mediante metodologias adequadas para integração e utilização para melhoria do desempenho na gestão educacional e escolar. Almeida (2010, p. 72), embasada nos estudos de Almeida (2010), reflete o uso das TDICs na formação de professores e pontua que:

[...] é importante considerar que o uso dessas tecnologias na formação envolve praticamente os mesmos elementos que qualquer processo formativo (professores, alunos, estratégias didáticas, conteúdo, sistema de avaliação etc.) e se diferencia na gestão desses elementos e na exploração das possibilidades pedagógicas das tecnologias de suporte.

Isto posto, o interesse pela temática e pesquisa se deu através de experiências vivenciadas no sistema da rede municipal de Codó, enquanto Coordenador de Tecnologia de Informação - TI, da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação - SEMECTI.

Desta forma, a execução desta pesquisa tem como cerne um trabalho coletivo e colaborativo, nessa perspectiva, esta seção do trabalho contempla a problemática, seus objetivos e a fundamentação da pesquisa, assim como o caminho metodológico que foi adotado. Anunciam-se os procedimentos metodológicos que nortearam esta investigação, a partir da abordagem e dos tipos de pesquisa adotados e com as respectivas técnicas de coleta e análise de dados.

METODOLOGIA

O interesse pela temática desta pesquisa se deu através de experiências vivenciadas na implantação do sistema de gestão da rede municipal de Codó, enquanto Coordenador de Tecnologia de Informação-TI, na Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação-SEMECTI. Nesse contexto, para realizar o estudo, a partir da problemática, elegeu-se como questão orientadora a seguinte pergunta: Quais são os desafios enfrentados pela gestão escolar na utilização das TDICs? Que impactos acontecem pela inserção das tecnologias da informação na gestão escolar? As TDICs favorecem a melhoria do desempenho na gestão escolar?

O estudo considera como eixo norteador a inovação e otimização do processo de ensino e aprendizagem, devido aos avanços das TDICs, sob a égide da utilização dos diferentes dispositivos móveis conectados à internet sem fio utilizados em diferentes espaços, tempos e contextos, o que exige alternativas metodológicas que possam incentivar e instigar o interesse dos estudantes a terem aprendizagens significativas articuladas com a futura profissão sob a mediação dessas metodologias.

Partindo dessa premissa e com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho dos gestores escolares, que em contrapartida refletirá diretamente na qualidade do trabalho realizado nas escolas municipais de Codó, acredita-se que o trabalho sistemático de formação continuada sobre o uso das tecnologias é fundamental e, embora seja ainda um desafio, deve ser fomentado, pois permite que o gestor seja protagonista no processo de mudança do paradigma da gestão escolar.

Outra etapa da coleta de dados dessa pesquisa foi feita por meio da visita presencial às escolas selecionadas e aplicado o questionário de 23 questões conduzidas com os diretores, para a amostra. Na maior parte da visita foi realizado um agendamento prévio por telefone com o diretor para que a visita e aplicação do questionário não interferissem no cotidiano da escola. Cabe destacar que a pesquisa contou com o apoio institucional da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação/SEMECTI.

Os gestores escolares foram representados pelo nome Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4, Gestor 5, Gestor 6, Gestor 7 e Gestor 8. A seguir, passaremos a apresentar os dados obtidos no questionário com os gestores.

Esta pesquisa assume a abordagem qualitativa, de caráter exploratório. As ações previstas na metodologia e cronograma estão voltadas a atender os objetivos desta pesquisa no que concerne analisar práticas e desafios da formação do (a) gestor (a) escolar.

A pesquisa qualitativa tem como matéria-prima um conjunto de substantivos cujos sentidos se completam: experiência, vivência, senso comum e ação. E o movimento que informa qualquer abordagem ou análise por meio dessa abordagem se baseia em três verbos: compreender, interpretar e dialetizar (MINAYO, 2012).

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Apesar disso, a visão mais aceita é a de que ela tem origem no verbo latino "gerere" (produzir, executar), como pode ser observado nas palavras de Dalberio (2008, p.03):

A origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Andrade (2001), no Dicionário de sinônimos da língua portuguesa, alerta que, embora a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens.

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay (2011) explica ainda que a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Inicia-se a partir do estudo específico do conceito de gestão escolar. Será utilizado o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo-se da compreensão de que são termos distintos, ao se tratar de educação. Para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade.

O autor prefere a utilização de gestão escolar que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola.

Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e as relações internas e externas. Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “[...] considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações.

Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados (LÜCK, 2007). Paro (2008) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Segundo Vasconcellos (2009), cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático administrativo, mas sim de uma tarefa de

articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.

Burak e Flack (2011) também associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político e democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares.

A escola possui um gestor que visa o sucesso escolar de seus alunos, onde os pais estão satisfeitos com o sucesso dos filhos, estes atuarão junto à escola, elevando inclusive o nome da instituição. Entende-se que o gestor deve ser atuante e democrático, propondo aos envolvidos situações que visem o sucesso da instituição, ou seja, um líder pensando no progresso de todos os envolvidos da sua escola.

Destarte, paralelo a essa questão, Paro (2016) ressalta a impotência e falta de autonomia da escola, expresso na falta de autonomia dos diretores e, nesse aspecto, concorda-se com o autor quando enfatiza que conferir autonomia à escola consiste em conferir poder e condições concretas para que ela alcance os objetivos educacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar o questionário, este teve como objetivo principal responder aos seguintes questionamentos feitos por este trabalho: Quais os desafios enfrentados pela gestão escolar na utilização das TDICs? Que impactos acontecem pela inserção das tecnologias da informação na gestão escolar? As TDICs favorecem a melhoria do desempenho na gestão escolar?

A análise da pesquisa foi iniciada a partir do perfil dos participantes, os sujeitos da pesquisa são do sistema de ensino público da educação básica, apesar de que o foco será a análise no trabalho da gestão escolar do município de Codó, na qual se identificou (08) oitos participantes, em que 80% são do sexo feminino. Com relação à idade, a maioria dos participantes tem idade entre 35 e 45 anos.

A aplicação do questionário impresso, contendo vinte e uma questões abertas e fechadas sobre a utilização das tecnologias, para analisar os perfis e as concepções dos sujeitos gestores escolares de Codó, ocorreu no sentido de situá-los e identificar o nível de instrução dos gestores em relação às TDICs, em que eles tiveram que assinar o termo de consentimento livre esclarecido (TCLE).

Nesse intento, a aplicação do questionário tem um propósito de chegar a uma compreensão e analisar o nível dos gestores em relação à utilização das tecnologias e investigar os motivos que os impediram de se qualificar, a importância da temática, suas dificuldades e seus desafios.

Quando se perguntou sobre o uso de TDICs obteve-se o resultado abaixo:

Quadro 2 – Materiais que caracterizam o uso da TDICs.

Materiais que caracterizam o uso de TDICs	Quantitativo (Respostas)
Smartphones	08
Tablets e Computadores	06
Softwares de gestão e aplicativos	08

Fonte: Tabela desenvolvida pelos autores no word.

Em relação à utilização das TDICs, 08 (oitos) gestores destacaram que utilizam smartphones em suas práticas pedagógicas mais inovadoras. O gestor 3 afirmou que “[...] no que tange ao uso de ferramentas tecnológicas, podem utilizá-las para fins distintos no seu cotidiano”.

Nesse contexto, 2 (dois) dos gestores afirmaram não utilizar *tablets* e computadores como ferramenta de auxílio em suas atividades escolares. Como a tecnologia está cada vez mais ligada à educação, pode-se observar que, ainda em pleno século XXI, há gestores resistentes e que não fazem o uso do computador e da internet. Quando se deparam com tecnologia, a primeira atitude é de desconfiança e de rejeição. Aos poucos, a tecnologia começa a fazer parte das suas atividades e a escola acaba por incorporar em suas práticas pedagógicas.

Essa pandemia impactou a educação e, conseqüentemente, toda a estrutura da gestão no cotidiano escolar, desde a execução do trabalho da coordenação, reuniões e orientação nas práticas pedagógicas, desde o apoio afetivo ao redirecionamento de recursos e materiais. Portanto, é um novo momento de adaptação para gestão, docentes e discentes, no seu processo de aprendizagem e apoio da família.

Para os educandos, a educação foi projetada aos recursos digitais, com tabletes, notebooks, smartphones e alguns aplicativos (*Google Meet* e *WhatsApp*). Aos professores, as aulas presenciais foram adaptadas para aulas on-line e videoaulas gravadas e, em alguns casos, a produção de apostilas para apoio didático e aulas remotas, principalmente nas escolas públicas, onde os recursos das famílias dos alunos são mais escassos, estes seguem sendo o único material.

Ao perguntar para os gestores sobre a produtividade da equipe nesse momento atípico e pandêmico inseridos no atual contexto, percebe-se nos depoimentos como os gestores estão gerenciando neste período:

A pandemia da covid-19 acelerou o processo das novas ferramentas digitais nos planejamentos e currículos escolares, exigência do momento. Tivemos que nos reinventar nesse novo formato de educação, formamos grupos de WhatsApp, plantões, busca ativa, vídeo aulas, atividades impressas e entrega de atividades na zona rural. (Gestor 1).

Utilizando estratégias criativas e dinâmicas para estimular os alunos e nos responsabilizando pela importância do nosso trabalho. (Gestor 2)

A educação se renova e se adequa às novas realidades cotidianamente e a gestão teve que está mais perto dos professores e alunos. (Gestor 3)

Os docentes precisam inovar, se reinventar, aprender a aprender e ensinar de novo. (Gestor 5).

Elaboração das vídeo aulas, plataformas gratuitas para organizar material e aulas mais dinâmicas e atrativas. (Gestor 6)

As dificuldades e desafios, através do diálogo para superar adversidades, e buscar estratégias. (Gestor 7).

Nesta leitura dos depoimentos dos gestores, observa-se no diálogo dos gestores que a pandemia impôs à escola a se reinventar nesse novo formato de educação, utilizando estratégias criativas e dinâmicas. O gestor 5 afirma que os docentes precisam inovar, se reinventar, aprender a aprender e ensinar de novo.

As falas dos gestores escolares de Codó revelam que a formação continuada para as novas necessidades pedagógicas devem incluir a tecnologia e, a partir disso, a reflexão a ser feita pelos professores devem ser sobre os desafios postos acerca da inovação, reinvenção, bem como devem ser acolhidos em suas dificuldades, como a importância das reflexões curriculares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar uma problemática atual e presente na nossa realidade brasileira: a falta da efetivação da formação continuada para os gestores escolares. No entanto, trabalhamos especificamente com os gestores escolares do município de Codó. No decorrer da pesquisa, ficaram mais evidentes as fragilidades desses gestores quando tiveram que mudar a sua metodologia, tendo que se reinventar, pela imposição da inesperada pandemia do coronavírus, iniciada no Brasil no final de fevereiro de 2020.

Em linhas gerais, mostramos uma legislação elaborada a partir das lutas de profissionais da educação, associações e instituições dos diferentes entes federados que possibilitaram ao gestor escolar o direito à gestão democrática. Lutas que se intensificaram a partir da década de 1980, e que tiveram como resultado a elaboração da LDBEN de 1996, que serviu de base para a elaboração de outras leis que asseguram o direito à formação do profissional do magistério.

Além disso, observou-se na análise de vários autores estudados a consensualidade acerca da importância da formação continuada para a gestão escolar e melhoria do sistema educacional. Segundo as ideias mencionadas dos autores na seção, é fundamental que se construa

uma comunidade de formação em que as falas sejam compartilhadas e valorizadas, culminando no exercício de novas práticas e criando possibilidades para uma verdadeira formação profissional do gestor escolar.

Concorda-se que são necessárias formações que aproximem as tecnologias na prática do gestor escolar nas instituições educativas para se transformar num espaço de reflexão, formação e inovação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. J. de. **Educação e Informática: Os computadores na escola**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2010.
- ANDRADE, B. H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. **Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 20 maio. 2023
- BURAK, D. M. A.; FLACK, S. de F. Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR. In: **JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR**, 10, 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2011.
- DALBERIO, M. C. B. **Gestão democrática e participativa na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2008.
- GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência & saúde coletiva, 17(3), 621-626, 2012.
- PARO, Vitor. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.