



## IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE PARNAÍBA-PI.

### **GT 24 – Formação, saberes e práticas educativas na contemporaneidade.**

Eugenia Nogueira Barros (Graduanda/UFPI)  
Maria do Carmo Portela Nunes (Graduanda/UFPI)  
Élido Santiago da Silva (Professor/UFPI)

### RESUMO

O âmbito educacional que é envolto por inúmeras problemáticas e deve ser analisado a partir de sua realidade, objetivando buscar soluções reais para as insuficiências e os mais diversos problemas que cercam a educação. O administrador tinha como principal papel, garantir os recursos para que o funcionamento do trabalho seja garantido, bem como é o administrador que estabelece as regras e as executa por meio do poder de líder exercido por ele, cabendo aos demais membros do processo apenas implementá-las quando possível. Nosso trabalho tem como principal objetivo compreender de que forma a gestão escolar contribui e auxilia no processo de ensino/aprendizagem, seu envolvimento e suas responsabilidades para com o resultado do processo de ensino. Iniciamos nossa investigação em uma escola pública, para desvelarmos como se dá o trabalho dos gestores educacionais e de que forma estes contribuem para o sucesso ou fracasso da aprendizagem dos alunos.

Palavras chave: Gestão; Ensino; Aprendizagem.

### INTRODUÇÃO

O âmbito educacional que é envolto por inúmeras problemáticas deve ser analisado a partir de sua realidade, objetivando buscar soluções reais para as insuficiências e os mais diversos problemas que cercam a educação. Assim evidenciamos a importância de pesquisas voltadas a analisar as implicações da gestão escolar no processo de ensino/aprendizagem, uma temática fundamental para a reflexão sobre as problemáticas que rodeiam a educação.



Com a dinâmica transformação da sociedade, onde a cada instante surgem novos desafios e necessidades, a escola e seus processos educacionais, não exercendo uma posição neutra perante essas modificações, tende a mobilizar-se para acompanhar o ritmo dessas mudanças.

No contexto escolar, acompanhamos um movimento ao longo do tempo que busca adaptar a escola às necessidades da sociedade. Diante disso a administração escolar que antes era tida como um processo centralizado, onde o poder era instituído a um líder, sendo que esse poder era limitado ao administrador, acreditando-se que se repartido seria diminuído, bem como se baseava em ações e práticas que deveriam ser mantidas, para que assim fossem conservados os bons resultados.

O administrador tinha como principal papel, garantir os recursos para que o funcionamento do trabalho seja garantido, bem como é o administrador que estabelece as regras e as executa por meio do poder de líder exercido por ele, cabendo aos demais membros do processo apenas implementá-las quando possível.

Surge então com a nova realidade e junto com as novas diretrizes da educação, há a necessidade de reconhecer a importância da participação consciente de todos nas decisões acerca do planejamento e das orientações de seu trabalho, ou seja, as decisões que antes eram tomadas apenas pelo diretor, passaram a exercer um novo enfoque, pautado na ideia de democracia e na dimensão política de cada um, permitindo assim a participação de todos que compõem a comunidade escolar, levando em consideração os anseios e necessidades dos mesmos.

Sendo assim, a Administração passa a ser Gestão, recebendo uma nova conotação, um termo com a significação mais abrangente. Entende-se por Gestão escolar, de acordo com Andrade, [...] “a democratização e a participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar no processo decisório, em ações articuladas e conjuntas, visando a um ensino de qualidade”. (2004, p.12)

Pode-se dizer que a gestão é uma ampliação da administração, pois o gestor não perde as características de administrador, o que ocorre é uma adaptação aliada ao



sistema administrativo que visa desenvolver e instituir a democratização do processo pedagógico para nortear a construção da autonomia articulada a uma prática política e social. "Para que a escola cumpra seu papel social hoje, é necessária que a direção supere o enfoque de administração e construa o de gestão". (ANDRADE, p.12,2004) Passar de uma ótica fragmentada para a globalizadora, buscando uma participação interativa. A descentralização da responsabilidade das tomadas de decisão, independente das funções exercidas dentro da escola, substituindo a hierarquização para a coordenação, evitando a ação individual e fomentando a ação coletiva, o espírito de equipe e a participação de todos.

Nosso trabalho tem como principal objetivo compreender de que forma a gestão escolar contribui e auxilia no processo de ensino/aprendizagem, seu envolvimento e suas responsabilidades para com o resultado do processo de ensino, bem como investigar como se dá o trabalho desenvolvido pela gestão na escola, refletindo e fazendo um paralelo com fontes bibliográficas sobre a postura do trabalho da gestão no espaço explorado, a fim de articular nossos conhecimentos teóricos à prática, visando obter contribuições para nossa formação como profissionais que futuramente farão parte do quadro daqueles que fazem a educação.

## **A GESTÃO ESCOLAR COMO PRESSUPOSTO PARA UM BOM RESULTADO DO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM**

A gestão educacional exerce um papel de extrema importância para a melhoria do ensino, pois é por meio do processo de organização e coordenação do trabalho na escola que as ações educacionais se estruturam para possibilitar a efetivação prática das ações pedagógicas, objetivando a aprendizagem do aluno. Para tal a implementação de práticas participativas na gestão escolar é de fundamental importância, pois é por meio da participação efetiva e significativa do sujeito, é que o mesmo se reconhece enquanto



parte integrante de seu ambiente social e de trabalho e que concomitante a isso acaba desenvolvendo sua autonomia.

Para o desenvolvimento de uma escola com qualidade e eficácia ela deve ser gerida com competência e para tal o gestor atua como sujeito essencial para esse processo, pois segundo Andrade (2004), o gestor deve imprimir em suas ações características que favoreçam os resultados almejados, tais como, simplicidade nos procedimentos, objetividade na comunicação e transparência nas decisões.

Segundo Libaneo (2008), “[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos.” (p.111). Contudo, na maioria das escolas esse diretor acaba desempenhando exclusivamente funções administrativas, a parte pedagógica recai na maioria das vezes sobre a coordenação pedagógica, isso quando a instituição de ensino dispõe.

Nesse sentido vale ressaltar o quanto é relevante à implementação real da gestão participativa nas escolas, a qual de acordo com Luck (2008) consiste na mobilização construtiva da ação de todos os componentes da organização em prol do alcance de objetivos elaborados coletivamente, o que configura de certa forma uma evolução nas formas de administração baseadas em uma hierarquia autoritária presente há muito tempo nas escolas. Assim a gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK 2006, p.11)

O discurso de Luck deixa claro que para haver êxito no processo de ensino-aprendizagem, é necessário que a gestão fomente a participação de todos para que assim haja a apreensão do conhecimento de forma efetiva por parte dos alunos, tornando os



capazes de competir numa sociedade globalizada e em pleno processo de modificações instantâneas.

Em algumas observações e conversas informais com funcionários da escola em que exploramos nosso estudo, percebemos que o conceito de administração bem como suas ideias ainda vivem arraigados a prática da gestão, os professores, os funcionários administrativos e até mesmo arriscaria dizer o próprio gestor, não conhecem a dimensão do termo “gestão” o que muitas vezes faz com que a excelência do trabalho na escola não aconteça.

Sendo assim faz-se necessário o envolvimento de toda comunidade escolar, desde os pais, professores, funcionários administrativos, porteiro, zeladores, enfim, todos os atores que atuam no cenário da escola devem está engajados para que juntos tornem-se uma equipe com um objetivo, que é o sucesso da aprendizagem dos alunos, haja vista ser esse a principal função da escola, e sem um planejamento que envolva a todas, a escola pode está fada ao fracasso, pois esta não consegue desenvolver seu trabalho isoladamente, professores junto com a gestão devem se organizar coletivamente em prol do mesmo objetivo, que é proporcionar aos discentes um ensino de qualidade. De acordo com Luck (2008):

A participação efetiva da escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. (p.33-34)

Trocando em miúdos o que a autora propõe é uma análise da realidade escolar através de uma ação coletiva, não só dos professores, como também da gestão e de todos que fazem parte do processo educativo de forma direta ou indireta, para assim alcançar o resultado almejado.



## ANALISANDO E DISCUTINDO AS CONTRIBUIÇÕES DA PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR PARA O PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM

A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida em uma escola municipal de ensino fundamental, em Parnaíba-PI que oferece o Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano do ensino regular nos turnos: matutino e vespertino, e o supletivo noturno 1º e 2º segmento para a Educação de Jovens e Adultos (EJA). A escola conta com uma gestora e gestora adjunta, supervisora e coordenadora do programa Mais Educação, sendo que esta é uma professora do quadro de funcionários da escola e está a disposição por conta do programa.

A pesquisa foi realizada no período de outubro a novembro de 2012, utilizamos como instrumento de coleta de dados a análise de documentos e aplicação de questionários com perguntas abertas. Os sujeitos da pesquisa foram a gestora, a gestora adjunta, a supervisora escolar, 4 professoras e um funcionário administrativo.

Para se obter um bom resultado no processo de ensino-aprendizagem, estudos apontam para a necessidade de um trabalho integrado entre os que gerem a escola e os demais atores do processo educacional, como já dissemos anteriormente. Todos devem caminhar para que a rede siga a mesma direção. É nesse contexto e a partir desse direcionamento é que desenvolvemos nossa pesquisa, um estudo exploratório que de acordo com (PIOVESAN, TEMPORINI, 1995):

Entende-se como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Em outras palavras, a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. (p. 321)

Assim iniciamos nossa investigação em uma escola pública, para descobrirmos na prática como se dá o trabalho dos gestores educacionais e de que forma estes contribuem para o sucesso ou fracasso da aprendizagem dos alunos, pois sabemos por meio de estudos bibliográficos, que a gestão cada vez mais tem a possibilidade de



desenvolver um bom ou mau trabalho no âmbito escolar, dependendo da forma de administração que a mesma faz uso.

Também pesquisamos acerca da formação dos professores, e verificamos que em sua maioria tem curso superior e pós-graduação, mesmo assim a escola apresenta um IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 3,5 referente ao ano de 2011, o que nos provoca indagações acerca do processo de ensino/aprendizagem dos educandos. Por que os alunos têm uma aprendizagem fragilizada? Percebemos através da análise das fichas de desempenho e vimos que o índice de reprovação é alto, se considerarmos o fato de ser uma escola com um quadro de professores com formação “adequada”, que apresenta boa estrutura física, conta com o auxílio de programas como Mais educação e o PDDE, PDE, e mesmo assim há um déficit na aprendizagem por conta dos alunos.

Inicialmente analisamos alguns documentos da escola, a fim de tentar compreender como se dá o trabalho da gestão da referida instituição, a qual possui um Regimento Interno, um Estatuto titulado de “Círculo de pais e professores” e o PPP (Projeto Político Pedagógico) o qual não foi possível a análise, uma vez que, o mesmo não estava disponível na escola, pois se encontrava na SEDUC (Secretaria Municipal de Educação) para que o mesmo passasse por possíveis reformulações.

O Regimento tem como principal objetivo conscientizar a comunidade educativa, das normas e diretrizes marcantes no cotidiano da vida escolar dos alunos, bem como de todos que compõem o quadro de funcionários da escola. Também está disposta no Regimento à organização administrativa, o organograma da escola e suas atribuições características, além da organização técnico-pedagógica, onde está descrito as competências da supervisão e coordenação pedagógica.

O documento está dividido em capítulos, sendo no total de onze capítulos, os abordam desde a caracterização da escola, sua organização administrativa, organização técnico-pedagógica, organização pedagógica e pessoal, do regime disciplinar e da gestão escolar, incluindo seu processo seletivo, atribuições, autonomia. Trata ainda das



atividades comemorativas na escola e das disposições gerais, transitórias e considerações finais.

O Regimento interno da escola para além de seus efeitos próprios deve propiciar a assunção, por todos os que integram o ambiente educativo, de regras de convivência que assegurem o cumprimento dos objetivos do projeto educativo, a harmonizadas relações interpessoais, e a interação social, o pleno desenvolvimento físico, intelectual e cívico dos alunos, a preservação da segurança destes e do patrimônio da escola e de todos os membros da comunidade educacional.

Outro documento analisado foi o Estatuto “Circulo de pais e professores” que apresenta primeiramente a ata da assembleia geral de constituição do conselho escolar elencando seus respectivos membros. O documento de acordo com o art. 2º tem como finalidade geral colaborar na assistência e formação do educando, buscando a aproximação entre pais, alunos e professores através da abertura de espaço para a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões político-pedagógicas, técnico-administrativas e financeiras.

Diante das análises feitas dos documentos descritos podemos perceber que a instituição dispõe de todos os meios legais para desenvolver uma gestão mais participativa, pois a natureza dos documentos analisados propõe o envolvimento de todos os sujeitos que pertencem ao ambiente educacional, bem como toda a comunidade de pais e familiares. Contudo, ao analisarmos os questionários aplicados ao corpo docente da escola, percebemos que, o que os documentos propõem não condiz com a realidade analisada.

Nas perguntas dispostas nos questionários, pois estes foram designados distintamente aos professores e gestores, percebemos algumas respostas contraditórias, como quando perguntamos sobre a contribuição da gestão para com o processo de ensino e aprendizagem da escola. A gestora respondeu que “a gestão sempre contribui elaborando projetos para melhorar o ensino e a aprendizagem, é feito um acompanhamento no planejamento dos professores, acompanhamento no rendimento



dos alunos, faz-se reuniões com os professores e pais de alunos.” Já a professora respondeu que “o planejamento é feito de forma individual e a escola não possui um horário para que os professores se reúnam e discutam estratégias e praticas que possam sanar os problemas vivenciados por eles,” fato este que a nosso ver descaracteriza uma gestão democrática, pois esta pressupõe a coletividade em prol de um bem comum.

Em outro momento uma professora confidenciou-nos que “as reuniões que mostram que a escola possui uma gestão democrática participativa, não passam de momentos em que as gestoras passam informações ou propostas de projetos que já veem predefinidos aguardando somente o sim dos demais funcionários,” a citada professora negou a responder o questionário, preferiu uma conversa informal, pois alegou ter sido mal interpretada outras vezes que tentou questionar ou dar opiniões sobre assuntos da escola. O que nos mostra que a gestão ainda possui traços fortes da administração, onde o poder é limitado e a os que fazem parte do processo não se envolvem ativamente.

Ao analisarmos os questionários respondidos por quatro docentes da escola pesquisada foi notório que a atual gestão da referida instituição é bastante acessível quanto a comunicação, pois quando questionadas quanto a liberdade de comunicação com a gestão as professoras responderam que sempre que necessário tinham a total acessibilidade em se comunicar com a gestão para tratar dos mais diferentes assuntos. Porém, mediante ao questionamento quanto a forma que se desenvolvia a gestão na escola em que essas docentes trabalhavam, duas fizeram colocações a algumas decisões que na maioria das vezes eram tomadas sem qualquer tipo de consulta, e uma das respostas ressaltou a ocorrência de mudanças na gestão que privaram a relação entre trabalho docente e gestão escolar.

No que se refere às contribuições da gestão no processo de ensino e aprendizagem duas docentes responderam que recebem o auxílio da gestão por meio de sugestões temáticas para projetos, além de materiais pedagógicos tanto para aplicação em sala como para sua confecção. Contudo, uma docente revelou não saber de que forma a gestão realmente auxilia no processo de ensino/aprendizagem, e que as únicas



estratégias que a gestão usa para tentar sanar os problemas como evasão, reprovação e repetência é com sugestões de projetos. Diante disso percebemos como existe toda uma complexidade envolvendo o trabalho do gestor escolar, pois lidar com diferentes tipos de pessoas requer uma postura de liderança com discernimento para que suas ações possam viabilizar um trabalho coletivo articulado.

As respostas demonstraram que o trabalho da gestão da escola objeto de estudo não é satisfatória no que se refere à algumas tomadas de decisões, pois na resposta de uma docente a um questionamento relacionado a forma que se dá a relação entre o trabalho docente e a gestão da escola ela coloca que “ Na maioria das vezes muitas decisões já são tomadas”. Isso evidencia certa insatisfação quanto às tomadas de decisões na escola.

No tocante à gestão democrática, e seu envolvimento no processo de ensino e aprendizagem, vimos que na escola em questão, o conceito de gestão ainda anda a passos lentos, com alguns avanços, como por exemplo, a questão da escolha do gestor, que é feita democraticamente por meio da eleição, a gestora da citada escola já atua na instituição há dez anos, tendo passado por duas eleições e também pelo processo de indicação.

Contudo, a partir das respostas obtidas por meio dos questionários, o relato de alguns professores, observamos que as gestoras tem plena convicção de que desenvolvem sua prática baseadas na gestão democrática participativa, porém acreditamos que tecnicamente as mesmas não possuem propriedade acerca da gestão democrática, o que pode afetar diretamente o sucesso da aprendizagem dos alunos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseadas em estudos feitos previamente à nossa pesquisa, constatamos que a gestão participativa anda longe da realidade escolar, uma vez que, está implícito à gestão escolar estabelecer as diretrizes e a mobilização para sustentar e dinamizar a



cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, sendo necessária uma avaliação constante do trabalho para a retomada dos objetivos que não foram atingidos e traçar novas metas através dos avanços alcançados. Isto é, adotar práticas pautadas na coletividade, levando em consideração as opiniões e conhecimento de todos, pois a gestora não consegue medir a dimensão sozinha das necessidades e anseios de cada um dos setores da escola, todavia todos juntos podem apresentar seus problemas como também, tentar sanar estes com o auxílio e a colaboração consciente daqueles que estão envolvidos diretamente com o processo educacional.

Mediante as observações de alguns documentos e a análise das respostas dos questionários aplicados tanto a gestão como ao corpo docente da escola, compreendemos que a gestão escolar tem um envolvimento consideravelmente bom com a comunidade escolar, embora que algumas docentes tenham demonstrado certo grau de insatisfação no que se refere às tomadas de decisões.

No mais as observações e análises acerca da gestão escolar da instituição espaço de estudo, vimos que a mesma apesar de manter um feedback com a comunidade não pratica totalmente uma gestão democrática, pois esta deve ser concretizada em conjunto com os professores e demais membros da comunidade escolar, o que foi notório é que se trata de uma gestão escolar de caráter misto, onde vê-se atitudes de uma gestão pautadas na administração com algumas características de gestão democrática. No tocante ao processo de ensino/aprendizagem, notamos que a gestão pesquisada intervém de forma pouco significativa contribuindo apenas com algumas sugestões de projetos, pois atua mais efetivamente no âmbito administrativo burocrático.

Diante das reflexões teóricas e práticas obtidas na pesquisa, entendemos que a gestão escolar deve auxiliar o trabalho docente orientando e dando suporte ao professor. As ações da gestão devem estar voltados para a realidade concreta da escola, sendo extremamente necessário um planejamento bem elaborado, com objetivos claros e construídos coletivamente para que os sujeitos pertencentes ao âmbito educacional



possam participar ativamente no processo de construção dos objetivos a serem alcançados que devem estar voltados para o alcance do sucesso escolar.

No decorrer de nosso estudo, foi notório que para a efetivação da prática da gestão democrática, é necessário que aja o envolvimento de todos os atores que frequentam o âmbito escolar, devendo ser enfatizando a ideia de coletividade entre todas as partes, formando assim uma rede interligada e unida pelos mesmos ideias, para que assim possa alavancar a qualidade do ensino oferecido pela escola. Pais, mestres, gestores, funcionários administrativos, zeladores, coordenadores, supervisores, comunidade, todos são atores e devem ser autores dentro do processo educacional do que fazem parte.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rose Maria Calaes de. A gestão da escola. Porto Alegre: Pitágoras, 2004.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. A gestão participativa na escola. 4ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LIBANELO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Goiania: M.F. Livros, 2008.

PIOVESAN, Armando; TEMPORIONI, Ednéia Rita. Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos. Disponível em: <<http://www.iscielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>> Acessado em: 14/11/12.