



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA

ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO
DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS – PB: DILEMAS E SUPERAÇÕES

CAJAZEIRAS –PB
2017

NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA

ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO
DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS – PB: DILEMAS E SUPERAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus
Freitas Lopes

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764
Cajazeiras - Paraíba

F311a Feitosa, Nathalia Maria de Sousa.
Atuação de gestores em escolas públicas no município de São José de Piranhas - PB: dilemas e superações / Nathalia Maria de Sousa Feitosa, 2017.
62f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2017.

1. Gestão escolar. 2. Organização do trabalho pedagógico. 3. Escola pública. 4. Gestão democrática. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU

NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA

ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO
DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS – PB: DILEMAS E SUPERAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wíama de Jesus Freitas Lopes.

Aprovado em: 24, 08, 2017

BANCA EXAMINADORA

Wíama de Jesus Freitas Lopes.
Prof. Dr. Wíama de Jesus Freitas Lopes – UAE/CFP/UFPG
Orientador

Aparecida Carneiro Pires
Profa. Dra. Aparecida Carneiro Pires – UAE/CFP/UFPG
Examinadora Titular

Raimunda de Fátima Neves Coêlho
Profa. Dra. Raimunda de Fátima Neves Coêlho – UAE/CFP/UFPG
Examinadora Titular

Ao meu pai Pedro e meu noivo João Paulo, pela confiança e apoio nos momentos decisivos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço precipuamente ao Soberano Deus, que me concedeu a fortaleza, coragem e confiança para chegar ao fim de mais uma etapa na minha formação, porque d'Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Ao meu pai, Pedro Feitosa, por nunca desistir de mim, pelo esforço para me propiciar a melhor formação escolar, tão somente a mais importante de todas, uma educação familiar. Obrigada por ser sempre o meu melhor amigo.

À minha mãe, Maria de Sousa (*in memoriam*), por ter me dado o dom da vida. Os seus gestos e atitudes me mostraram a beleza e a simplicidade de amar a vida e aqueles que sempre estão comigo. Obrigada por me mostrar diariamente que nunca estou sozinha.

Ao meu noivo, João Paulo, por todo apoio e incentivo durante todo esse processo formativo, por sempre acreditar em minhas potencialidades. Obrigada pela paciência, pelas palavras de ânimo e conforto para que eu jamais desistisse dos meus sonhos.

Às minhas colegas do período 2013.1, por todo apreço e carinho que sempre demonstraram em todos os momentos na sala de aula, nos grupos de debates, entre outras atividades que realizamos de modo a fortalecer os vínculos de respeito e amizade que temos de forma recíproca.

Às amigas que o curso de Pedagogia me apresentou: Ellayne Pereira, Idarlene Melo, Lucineide Bezerra, Ozelita Estrela, Natalia Estrela e Thayres Sarmiento, pelas risadas, preocupações, lágrimas, chateações que compartilhamos nesse processo e pela graça de Deus de termos semeado essa amizade para além da UFCG. Obrigada por me aceitarem e me amarem da maneira que sou.

Ao Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) do qual fui Bolsista de Iniciação à Docência no período de 2014 a 2017, sob a coordenação das professoras Zildene Francisca Pereira e Maria Janete de Lima, cujas atividades referentes ao programa foram desenvolvidas na E.E.E.F. Desembargador Boto de Menezes, esta a qual agradeço na pessoa de Valéria Damásio, que propiciou momentos de aprendizagens relevantes à minha formação docente, bem como a amizade e coleguismo que foram construídas nesse processo de permanência no Programa.

Ao Prof. Dr. Dorgival Fernandes, pela credibilidade em minhas produções, por acompanhar meu crescimento acadêmico na universidade e me propiciar a primeira das grandes conquistas em minha vida profissional.

À Profa. Dra. Raimunda de Fátima, por – nos momentos de produção e partilha acadêmica – demonstrar apreço pela minha produção, e por me ensinar a escrever trabalhos científicos, a pensar criticamente por meio dos nossos debates. Obrigada, professora, por todas as contribuições, pela parceria, por acreditar em mim, por ser uma amiga.

À Profa. Dra. Aparecida Carneiro Pires, por todas as orientações acadêmicas para a realização de uma produção, com Cipriano Luckesi, de grande valia para minha vida acadêmica. Obrigada pela confiança, pelo coleguismo, pelos conselhos, pela parceria e, acima de tudo, pela amizade, que – mesmo sendo recente –, tem um valor incomensurável.

À Profa. Dra. Rejane Maria de Araújo Lira, pela amizade que surgiu a partir da UFCG, por todos os encaminhamentos nesse processo árduo de TCC, por alguns direcionamentos acerca da minha produção, por todas as caronas, o que, de forma singular, também contribuiu para esse processo formativo.

À todos os professores que compõem a Unidade Acadêmica de Educação (UAE), com os quais tive a oportunidade de aprender, de formas diferentes e distintas, mas que cada um, de modo particular, marcou com suas contribuições teóricas, experiências, conselhos, motivações para que minhas colegas e eu chegássemos até o fim dessa etapa.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes, que - desde o momento que me tornei sua aluna – sempre confiou em meu potencial e incentivou o meu progresso na continuidade da vida acadêmica. Obrigada, professor, por, de forma tão atenciosa, responder as mensagens, conceder as devidas orientações para que este trabalho pudesse ser concluído, obrigada pelo incentivo, pelo carinho e pelas motivações para que eu não me deixasse vencer pelas diversas situações que a vida me apresentou. Obrigada pela amizade!

*“Toda autoridade implica
responsabilidade” (PARO, 2000, p.78).*

RESUMO

Objetivou-se nesse estudo monográfico, intitulado “Atuação de gestores em escolas públicas no município de São José de Piranhas – PB: dilemas e superações”, compreender os desafios enfrentados na atuação de gestores em escolas públicas, no município de São José de Piranhas – PB, na organização do trabalho pedagógico – OTP. Por questão de pesquisa esse estudo foi alinhado pela indagação estrutural: quais os principais desafios enfrentados pela gestão de escolas públicas, no município de São José de Piranhas – PB, frente à organização do trabalho administrativo e pedagógico? Esta produção constitui um estudo de natureza qualitativa, com abordagens de pesquisa bibliográfica e documental e com técnicas de entrevistas semiestruturadas, observação e categorização simples dos dados levantados. Fundamentou-se em Paro (2002), Libâneo (2008), Vasconcellos (2014), entre outros teóricos, bem como na LDB nº9.394/96 e pelos Cadernos Instrucionais para Conselhos Escolares do Ministério da Educação (2004). Este estudo se desdobrou por uma pesquisa de campo realizada com gestoras de escolas públicas e suas respectivas Secretarias, tanto na rede municipal quanto estadual, no município de São José de Piranhas – PB. Destarte, a pesquisa revelou que, no processo de gestão em escolas públicas a atuação de gestores escolares no tocante à organização do trabalho pedagógico está desafiada, no geral, pela necessidade de organização de práticas pedagógicas otimizadas e referencializadas, pela necessidade de formação técnica e aprofundamento do compromisso político de sua equipe docente e não docente e pela consolidação do Projeto Político Pedagógico e interação escola-família-comunidade. O que se dificulta em função de práticas administrativo-pedagógicas que centraliza o poder e as decisões da escola, bem como pela pouca participação da gestão na área pedagógica das unidades escolares. Destaca-se nesse estudo que a gestão participativa na escola precisa ser entendida como princípio de democracia a ser exercida pelos discentes, sujeitos que devem ser formados para a cidadania.

Palavras-chave: Escola Pública. Organização do Trabalho Pedagógico. Gestão Democrática. Gestão Escolar.

ABSTRACT

It aimed in this undergraduate thesis named “Action of managers in public schools in the city of São José de Piranhas, Paraíba: predicaments and overcomings”, to comprehend the challenges faced in the performance of managers in public schools, in the city of São José de Piranhas, Paraíba, in the organization of the pedagogical work (OPW). Because of a research matter, this study was aligned by the structural quest: what are the main challenges faced by the management of public schools, in the city of São José de Piranhas, Paraíba, according to the organization of administrative and pedagogical work? This production treats of a study of qualitative nature, with approaches of bibliographic and documentary research and with techniques of semi-structured interviews, observation and simple categorization of data survey. It has its basements on Paro (2002), Libâneo (2008), Vasconcellos (2014), amongst other theoretical ones, as well as on LDB n. 9.394/96 and by the School Counsels Instructional Quires of the Education Ministry (2004). This study unfolded by a research field made with public school managers and their respective bureaus, such as belonging to the municipal network as also belonging to the state network, in the city of São José de Piranhas, Paraíba. This way, the research revealed that in the process of public school management the performance of school managers in relation to the organization of the pedagogical work is challenged, in general, by the need of pedagogical wonts organization, optimized and referenced, by the requirement of technical formation and deepening of the political commitment of its docent and not docent team and by the consolidation of the Pedagogical Political Project and interplayschool-family-community. What makes it hard, according to function of pedagogical-administrative wonts that centralizes the power and the decisions of the school, as well as the low participation of the manager on the pedagogical area of the school unities. It is highlighted on this study that the participative management in the school needs to be understood as a principle of democracy to be put in practice by the students, people that must be shaped for citizenship.

Keywords: Public School. Organization of the Pedagogical Work. Democratic Management. School Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 COMPREENDENDO AS DEMANDAS POLÍTICO-PEDAGÓGICAS NA AÇÃO GESTORA EM ESCOLAS PÚBLICAS	16
1.1 A ATUAÇÃO DE GESTORES: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	21
1.2 IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA.....	26
2 PERCURSO METODOLÓGICO	30
2.1 SUJEITOS, UNIVERSO E INSTRUMENTOS DA PESQUISA	31
2.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
2.2.1 INCUMBÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLAS PÚBLICAS.....	33
2.2.2 ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO.....	38
2.2.3 A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA	43
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	57

INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo no qual a escola pública está inserida é permeado de problemas estruturais que comprometem a responsabilidade e o compromisso social que a educação tem para com a sociedade. Tais problemas que vão desde às condições físico-estruturais até os entraves para com a organização do trabalho pedagógico na unidade escolar entravam os resultados esperados das escolas. A falta de formação de professores, coordenadores, gestores, demais profissionais da educação, o compromisso das famílias no acompanhamento do rendimento escolar das crianças, as dificuldades financeiras de jovens e adultos de camadas populares para prosseguirem nos estudos são alguns dos problemas centrais da conjuntura atual que o sistema escolar se depara. Esses gargalos operacionais consistem em alguns dos desafios enfrentados na busca de uma educação de qualidade e que conduza ao acesso e permanência com sucesso de todos que a ela têm direito.

Pesquisar acerca de tal problemática surgiu do interesse por um conjunto de experiências acadêmicas *a priori* no curso da disciplina Teorias de Gestão, ministrado na licenciatura em Pedagogia, em diálogos com o professor ministrante da disciplina e orientador deste trabalho. Essa motivação pelo estudo dessas questões nasceu também da curiosidade de compreender como se consolidam as práticas de gestão escolar no interior da escola pública a partir de algumas vivências com alguns desses problemas centrais a partir do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência – PIBID, no período 2014 a 2017, e dos Estágios Supervisionados no transcorrer do curso.

Apesar de estas serem mais diretivas à sala de aula, foi principalmente no PIBID/Pedagogia, no decorrer das atividades de produção das docentes, que pude observar a necessidade de uma presença qualificada da gestão escolar, na estrutura de suas atribuições de trabalho como na formação continuada, utilização técnica e racional do material didático, manuseio de um projetor multimídia, proficiência de um software educacional e a utilização dos laboratórios de informática, bem como também, um programa de formação continuada interno à escola. Então, essas condições materiais de trabalho, no contato pelo PIBID com essas professoras, me despertaram a entender a atuação da gestão escolar. Embora a escola na qual

estava como Bolsista de Iniciação à Docência não esteja inserida nesta pesquisa, essas questões me suscitavam.

A discussão abordada nesse estudo possui sua relevância social no tocante à necessidade de percepção da escola pública e do trabalho de organização pedagógica da escola como elementos formativos das equipes docentes e não docentes da escola em seus cotidianos profissionais. Essa relevância também pode ser observada nos resultados das discussões nessa produção acerca das práticas vivenciadas no interior da unidade escolar quanto às dinâmicas para melhoria das práticas pedagógicas advindas da atuação da gestão escolar, bem como da busca pela realização de uma gestão democrática e participativa.

Assim, precipuamente, esta pesquisa foi delineada para o estudo da atuação do(a) gestor(a) escolar a partir dos desafios e superações que a gestão escolar se dimensiona. E, no decorrer do processo de escrita, leituras e pesquisa de campo desta monografia, surgiram algumas inquietações relativas à atuação da gestão escolar no campo da organização do trabalho pedagógico. Dessa forma, o problema que delineou o estudo foi: Quais os principais desafios enfrentados pela gestão escolar em escolas públicas no município de São José de Piranhas – PB, frente à organização do trabalho pedagógico? A escolha do município se deu em função da proximidade de trabalho no processo de construção de identidade docente, bem como por ser o local onde resido.

À vista disso, o presente estudo objetivou compreender os desafios enfrentados na atuação de gestores em escolas públicas no município de São José de Piranhas – PB, quanto à organização do trabalho pedagógico – OTP. Para tanto, foi imprescindível discutir as prerrogativas de uma gestão escolar no tocante as especificidades de uma escola pública, identificar os desafios consistentes nas relações burocráticas da escola e na OTP em uma gestão democrática e por fim, apontar considerações acerca da atuação de gestores de escolas públicas frente à uma gestão democrática e participativa. Assim sendo, esta produção foi norteadas pelas seguintes categorias de análise: Escola Pública referencializadas pela Lei de Diretrizes e Bases – LDB Nº9.394/96 e Paro (2000)¹, Organização do Trabalho

¹ Obra que consistiu em uma síntese de sua tese de doutorado, onde buscou conhecer as peculiaridades de uma determinada escola pública, a partir da participação da comunidade escolar na gestão da escola pública.

Pedagógico – OTP em Libâneo (2008)² e Gestão Democrática em escolas públicas em Paro (2011)³, entre outros artigos, livros e documentos necessários à fundamentação deste trabalho. O estudo foi sistematizado em três sessões que apresentam de forma precisa os objetivos da pesquisa.

A primeira sessão apontou uma compreensão da ação gestora no que tange as demandas político-pedagógicas, discutindo o entendimento de escolas públicas, as atribuições e responsabilidades da gestão escolar em escolas públicas, assim como a importância da OTP na escola.

A segunda sessão evidenciou o percurso metodológico dessa pesquisa, bem como a análise das incumbências e desafios de uma gestão escolar em escolas públicas, a atuação da gestão escolar na OTP, e a atuação da gestão escolar frente a dinâmica da gestão democrática em escolas públicas, categorias essas especificadas a partir dos dados coletados nas entrevistas.

A terceira sessão destacou algumas considerações acerca do trabalho da gestão escolar concatenado com alguns princípios da gestão democrática que permeiam a prática administrativa e pedagógica da escola de modo a promover ações escolares participativas. Essa prática tem relação direta com alguns critérios elencados no decorrer do texto para uma gestão qualificada.

Por fim, considero importante a gestão democrática como um norte para a atuação de membros da gestão escolar pautada nos princípios da participação e democracia, tendo em vista que a escola precisa preparar o educando para o exercício da cidadania, bem como prepara-lo para as possibilidades e oportunidades que o mundo oferece.

² Nesta obra, o autor apresenta os diferentes conceitos que são equivalentes à gestão escolar, as caracterizações de uma gestão escolar, assim como caracterizações da OTP, como, ensino e aprendizagem, clima escolar, gestão de pessoas, gestão de processos, comunidade escolar, entre outras indicações que permeiam à OTP.

³ Nessa obra, Vitor Paro direciona questões e argumentos ao trabalho desenvolvido pelos profissionais da educação básica que atuam nas escolas.

1 COMPREENDENDO AS DEMANDAS POLÍTICO-PEDAGÓGICAS NA AÇÃO GESTORA EM ESCOLAS PÚBLICAS

O entendimento que se tem de uma gestão escolar comumente é aquele meramente centrado em funções somente administrativo-burocráticas. A concentração nessa perspectiva de organização do trabalho escolar gera uma prática que minimiza a ação gestora, no que tange as diversas funções e frentes de atuação gestora que compõem a organização do trabalho pedagógico na escola. Então, é primordial defender a escola como uma referência que ultrapassa os limites físico-prediais do espaço, organizado em determinado número de salas que são específicas à mediação do ensino sistematizado.

Nesse sentido, compreende-se escola como uma instituição que objetiva reunir um grupo de sujeitos – tanto os estudantes quanto a comunidade escolar que faz uso dela –, a partir da estruturação de funções que compõem uma equipe gestora. Esta equipe é responsável pela liderança de um grupo de pessoas, que fazem a unidade escolar trabalhar em torno do ensino e aprendizagem, vislumbrando o desenvolvimento dos educandos em uma formação cidadã para enfrentar as diversas perspectivas de vida, seja no progresso nos estudos, seja no mundo do trabalho (BRASIL, 1996).

Tendo em vista que a gestão escolar é uma ação centrada na educação escolar, percebeu-se a necessidade de compreender a atuação de gestores(as) em escolas públicas quanto a organização do trabalho administrativo-pedagógico. Para tanto, apresenta-se no decorrer desta sessão uma análise acerca das relações existentes entre a organização do trabalho pedagógico – OTP e sua importância na referencialização da ação gestora, bem como a discussão da atuação da gestão escolar em escolas públicas, no que concerne as atribuições e responsabilidades de uma referência à frente de uma equipe que constitui uma gestão escolar.

Nesse sentido, para se dimensionar inicialmente o contexto administrativo no qual a escola está constituída faz-se necessário observá-la a partir de suas condições de se reportar à Teoria Geral de Sistemas - TGS⁴. Outrossim, a TGS

⁴ Um dos pioneiros da teoria, o médico francês Claude Bernard, contextualizou em seus experimentos que não há como compreender o meio externo ao indivíduo sem a relevância da parte interna que compete ao organismo humano. Após a Segunda Guerra Mundial surgiu a necessidade de elaborar estratégias de modo a consolidar ações em possíveis batalhas. O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, em meados de 1950, após falhas em

apresenta três premissas fundamentais: existem sistemas dentro de outros sistemas denominados como subsistemas e que estão interligados a um sistema maior, o *supra sistema*; devido a essa vinculação de sistemas, os mesmos são considerados abertos; e por último, a função do sistema dependerá de sua estrutura (CHIAVENATO, 2003).

Além de ser um microcosmo da sociedade a qual integra, pode-se considerar a escola como uma unidade micro do sistema educacional, que por sua vez tem autonomia em desenvolver suas estratégias de funcionamento de modo concomitante à sistemática de funcionamento do *supra sistema* – a educação. As unidades escolares de ensino, interligadas nesse complexo da educação escolar, destacam-se pela responsabilidade com os processos de ensino e aprendizagem dos estudantes, com o propósito de formá-los para a cidadania, a capacitá-los para estudos superiores e habilitá-los para a inserção no mercado de trabalho (BRASIL, 1996). Haja vista que, a escola está estruturalmente desafiada a implementar o trabalho pedagógico direcionado à aprendizagem para a base da formação humana.

Apesar da organização da escola ter sido concebida num contexto sociocultural, resultado de algumas características do sistema capitalista, advindas de teorias da administração enquadradas na sistematização de empresas, salienta-se que o espaço escolar não objetiva produção de resultados voltados para a satisfação imediata do capital e nem pode possuir a estrutura lógica do custo-benefício como base estruturante de referencialização para tomadas de decisão administrativa de qualquer ordem. Precisa-se compreender que, em se tratando de escola parte-se de uma análise de espaços formativos como *locus* da aprendizagem formal e informal, espaço diretivo a todos para a formação do ser, em sua integralidade, nos âmbitos sociais, culturais, religiosos no qual está inserido. Nessa direção,

a escola é a instituição social à qual incumbe a missão de formar os sujeitos em sua dimensão subjetiva, isto é, sua formação como sujeito histórico portador da herança cultural da humanidade, que sintetiza, assim, os milhares de anos de história do homem (RUSSO, 2007, p.2).

seus experimentos voltados a modificação de organismos, e fortalecendo a ideia de Claude Bernard, inferiu a impossibilidade de pensar no organismo sem considerá-lo como um todo – meios internos e externos (LIEBER, 2001).

Isto posto, a unidade escolar é o ambiente onde o sujeito além de adquirir o saber sistematizado, conhece valores, crenças, comportamentos, entre outros, que podem vir a ser base para suas formações no mundo do trabalho e em seus percursos de constituição de si. Para mediação do saber hierarquizado, precisa-se associar um grupo de profissionais especializados, com formação para transpor significativamente os conteúdos que são sistematizados no currículo escolar.

Haja vista, a instituição escolar na delineação do público precisa e deveria estar pautada para todos, sem segregação de classes, raças, religiões, enfim... uma escola organizada estruturalmente para propiciar a todos aqueles que fazem uso dela para aprendizagem e pela possibilidade de crescer intelectualmente e profissionalmente. Essa questão reverbera para as discussões acerca de educação de qualidade, fracasso escolar, inclusão escolar no que tange as oportunidades que são oferecidas e, para além delas, quanto ao acesso e a permanência com sucesso de todos em processos de escolarização e para o prosseguimento nos estudos. Sem distinção social!

Tendo em conta que a escola assumiu determinadas características da conjuntura capitalista, acabou assumindo alguns traços em sua sistematização, tornando-se também sócio-interacionista, no sentido de ter a finalidade de desenvolver o educando e suas potencialidades por meio de um currículo sistematizado em um quadro curricular⁵ posto para o delineamento e ordenamento das estruturas de níveis e modalidades de ensino. Esse modelo pode vir a resultar em uma classificação dos estudantes – os que se destacam no desempenho escolar, possivelmente pelo suporte técnico que esse sujeito tem fora da escola, e os educandos que não conseguem acompanhar o ritmo no qual se dá o ensino escolar – desviando assim do princípio da educação escolar, que não consiste em apenas dar o acesso e oportunidade de estar inserido nela, mas de possibilitar a permanência dos sujeitos na escola (BRASIL, 1996). O que caracteriza, portanto, a escola também como dualista.

Nesse sentido,

⁵ Ainda permeia nos discursos tanto oral e/ou escrito a utilização do termo grade curricular. Contudo, entende-se que a terminologia é advinda de um período de opressão da liberdade nos processos de ensino e aprendizagem. Prefere-se a utilização de termos como “proposta curricular”, “matriz curricular” ou estrutura curricular, por terem mais aproximação com a flexibilidade no currículo e a participação dos envolvidos na educação escolar no desenvolvimento do currículo proposto para o saber sistematizado no contexto do século XXI (FEITOSA e IORO, 2015).

em face desses problemas, circula no meio educacional uma variedade de propostas sobre as funções da escola, propostas estas frequentemente antagônicas, indo desde as que pedem o retorno da escola *tradicional*, até as que preferem que ela cumpra missões sociais e assistenciais. Ambas as posições explicitariam tendências polarizadas, indicando o dualismo da escola brasileira em que, num extremo, estaria a escola assentada no conhecimento, na aprendizagem e nas tecnologias, voltada aos filhos dos ricos, e, em outro, a escola do acolhimento social, da integração social, voltada aos pobres e dedicada, primordialmente, a missões sociais de assistência e apoio às crianças (LIBÂNEO, 2012, p.16).

A escola pública, na conjuntura social atual, traz profundas marcas de precarização pela estrutura que vem sendo submetida, e assim resulta na marginalização dos estudantes de camadas populares que situam-se nas cidades, no campo, nas periferias e que buscam oportunidades. O que tem se configurado em uma afronta ao que é em essência e o que deve ser a escola pública, bem como toda instância pública de prestação de um serviço ao público, como mantém politicamente o Estado. Tendo em vista essa reflexão, Vasconcelos (2014, p. 37) levanta os seguintes questionamentos: “[...] Quem acredita na escola como caminho de construção de uma sociedade mais justa? Escola para quê? Simplesmente como meio de subsistência?”

A escola é um ambiente de socialização, de interação que propicia os estudantes conversarem, discutirem, exercerem os seus direitos democráticos. Por mais que esses princípios tenham sido desdenhados em algumas circunstâncias, faz-se necessário que todos que fazem a educação lutem para que o espaço escolar seja amplamente democrático, no sentido que, o direito que o estudante tem de estar na escola é democrático, a adesão dos professores, profissionais e comunidade escolar de participar das decisões e ter oportunidade de opinar sobre determinados fatores que formam a escola é democrático. Nesse ponto de vista, precisa-se compreender que,

a democracia, todavia, precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, para incluir todos os mecanismos, procedimentos, esforços e recursos que se utilizam, em termos individuais e coletivos, para promover o entendimento e a convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos (PARO, 2002, p.15).

É nesse sentido, da escola constituída por influências do sistema econômico em vigor, que nasce as terminologias que tratam sobre a direção dos sistemas escolares: a gestão escolar. Anteriormente, para especificar a ação de liderar as instituições escolares era utilizado o termo Administração Escolar. Nesse contexto, existe muita confusão no que se refere a distinção ou semelhança dos conceitos. Assim,

organizar, administrar e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2008, p.97).

Portanto, entende-se que ao mesmo que tempo que os conceitos distinguem-se, também são aproximados pelas funções que são atribuídas a cada um. Contudo, o termo mais atual designado para a equipe técnico-administrativa é a gestão escolar. Nessa lógica,

os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (LIBÂNEO, 2008, p. 101).

De certo modo, o(a) gestor(a) escolar, por suas necessárias atividades de presente liderança, é o sujeito que apresenta mais destaque em toda a escola. Para entender a atuação do(a) gestor(a), *a priori*, é preciso partir da ideia da complementação existente entre gestão e docência. A formação do(a) gestor(a), necessariamente, constitui-se na atividade docente em sala de aula. Sendo ele(a) um(a) líder escolar, faz-se necessário a experiência docente para melhor compreender a escola, ocupando-se das responsabilidades pela sua organização, pela solução dos problemas que essa apresenta, bem como elaboração de

estratégias que promovam a inserção social dos estudantes que se encontram marginalizados no processo de aprendizagem e a sua permanência na escola. No entanto, há uma cultura gestionária no Brasil que centraliza na gestão a responsabilidade e poder para decidir (LIBÂNEO, 2008). Carece a compreensão das incumbências da gestão, haja vista que a ação de gerenciamento de uma escola precisa ser democrática e participativa para a efetivação das ações correlatas à escola, seja ela de funcionamento público ou privado. Não somente isso, carece também compreender que o papel de liderança de uma boa gestão está para além de um trabalho administrativo bem executado. O(a) gestor(a) tem necessariamente a base de sua formação na docência. Para que este atue nas funções administrativo-pedagógicas da escola deve conhecer profundamente a sala de aula, seus conflitos e dilemas a partir da visão administrativa preferencialmente pela ótica pedagógica de educador.

Assim, não é coerente a uma gestão realizar um trabalho focado apenas ao fator administrativo da escola. Antes do administrativo, a escola funciona devido a parte pedagógica que é planejada, pensada e intencionalmente estruturada. O(a) gestor(a) escolar, quando assume o perfil de líder, traz para si o desejo de enquadrar-se em todas as peculiaridades que envolvem o trabalho da gestão escolar, tanto as funções administrativas, que são mais burocráticas, quanto no processo de organização do trabalho pedagógico. Isto posto, seguidamente, discutir-se-á sobre a atuação de gestores, suas atribuições e responsabilidades.

1.1 A ATUAÇÃO DE GESTORES: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Em referência à atuação da gestão em escolas públicas, *a priori*, precisa-se considerar o(a) gestor(a) como um profissional que precisa conhecer bem todas as suas funções e toda estrutura organizacional, no sentido administrativo e pedagógico da escola. A formação do(a) gestor(a) tem sido um elemento discutido efetivamente no que se refere às políticas e planejamentos na gestão escolar. Diante disso, pode-se questionar: Quem é o(a) gestor(a)? De onde ele vem? Quais as condições para que uma pessoa profissional se torne gestor(a) de uma escola pública?

Na perspectiva dos questionamentos supracitados, pondera-se que o(a) gestor(a) escolar precisa de uma sólida e política incursão na docência para otimizar os trabalhos desenvolvidos no interior e em torno da escola. Nesse sentido, a formação profissional de uma equipe da gestão está concatenada a um diferencial em sua feitoria no ambiente escolar. Quando se fala na palavra diferencial, logo se pensa em diferente, algo que faça a diferença. Esse conceito aproxima-se da definição que Amora (2009, p.227) apresenta no sentido etimológico do vocábulo, “concernente a diferença; que indica diferença. Duarte (2011, p.105) conceitua *atributo diferencial*, enquanto “características específicas de um produto e a ele inerentes, capazes de destacá-lo ou identificá-lo entre os concorrentes”.

No espaço empresarial, a palavra diferencial está completamente voltada à economia, mercadoria, à competitividade no mercado de trabalho. Dessa forma, relacionando os dois conceitos sobrepostos, pode-se entender que o diferencial no mercado competitivo é o conceito que faz uma empresa destacar-se diante da concorrência, de modo a garantir o funcionamento efetivo da corporação, o que não necessariamente pode vir a ser o caso da escola. Tomando como exemplo o controle eletrônico de estabilidade que é um “aparelho que mantém o automóvel em equilíbrio na passagem das curvas, permitindo as rodas traseiras moverem-se com velocidade diferente uma da outra” (AMORA, 2009, p.227), vê-se que é uma peça extremamente importante para um carro em situações de risco como asfalto escorregadio, curvas fechadas, desvios bruscos. Esse diferencial do automóvel consiste em uma estratégia inteligente para que não ocorra a perda do controle do veículo.

Em congruência ao entendimento escolar, as estratégias discutidas para um bom desempenho do funcionamento escolar constituem-se na reflexão do que é necessário e do como fazer para obter a qualidade do trabalho exercido, ações essas pensadas e indagadas em planejamentos pedagógicos. Assim, planejar está intrinsecamente conectado ao pensar, refletir, escolher e decidir metas e objetivos a serem desenvolvidos e alcançados na organização escolar. O ato de planejar é uma dinâmica que expressa um diferencial no funcionamento da escola. Assim, Rodrigues e Baia (2012, p.201) concluem que, “as estratégias educativas devem permitir a evolução de situações reais de aprendizagem de maior dependência para potenciais progressivos de confiança, orientação, apoio e autonomia”.

Nesse segmento, a compreensão de uma escola que trabalha na perspectiva da competitividade e lucratividade encontra-se dissociada do real sentido para o qual existe. Essa perspectiva mercadológica está mais associada ao ensino privado, relacionado ainda ao trabalho docente em sala de aula, que precisa desempenhar atividades a serem cumpridas num determinado espaço de tempo, assim como uma máquina, que precisa possibilitar ao aluno – mercadoria – o alcance dos resultados esperados pelo processo (notas excelentes, conhecimento potencialmente adquirido). Por isso, tendo em vista a luta por uma educação de qualidade e para todos, abrange-se nesse estudo questões pertinentes à escola pública, pois nela o ensino acontece sem fins lucrativos, e pensar nessa perspectiva é atribuir à escola pública um *atributo diferencial*. Analogamente,

a menção das características decorrentes da especificidade do objetivo da escola presta-se tão somente a diferenciar a instituição escolar de outras empresas da mesma maneira que estas se diferenciam entre si, como uma loja de calçados, um banco ou uma fábrica de papel, por exemplo. Não percebem que, embora os produtos (bens ou serviços) dessas empresas sejam bem diferentes uns dos outros, o objetivo final (o lucro) é comum a todas elas, por isso podem se guiar pelos mesmos princípios administrativos, apenas adaptando seus métodos e técnicas à especificidade de seu produto. O mesmo não ocorre com a escola [...]. Por isso, e considerando que, na prática mediadora da administração, os meios precisam se adequar aos fins, os princípios que são eficientes para atingir os fins da empresa capitalista não podem ser igualmente eficientes para atingir os fins da escola (PARO, 2011, p.37).

Por consequência, o(a) gestor(a) como um(a) líder escolar precisa dispor de um *diferencial profissional*, que consiste na formação docente. Esse diferencial possibilita-o compreender o contexto escolar em toda sua estrutura e sistemática. Dessa forma, intenta-se que o(a) gestor(a) precisa sair de dentro da escola, do interior da sala de aula, do envolvimento com as atividades e projetos desenvolvidos na escola. Quer-se dizer aqui que os membros da gestão de uma escola pública precisa surgir da sala de aula. Por não haver processos seletivos por meio de concursos para escolhas de gestores, estes precisam estar dentre o corpo docente escolar. Depois disso, de modo a qualificar a ação gestora no sistema escolar, carece um processo de formação ou capacitação para gestores escolares, porque uma boa gestão compreende tanto as funções pedagógicas da escola, como também as questões administrativas que são caras para a regularização das

burocracias e deliberações que permeiam a gestão. Essa compreensão é necessária para que o(a) gestor(a) se coloque na condição de líder, mediador(a) dos conflitos escolares.

Então, a formação do(a) gestor(a) escolar é um dos condicionantes essenciais para a qualidade do processo de ensino nas unidades escolares. Por meio da docência, a equipe gestora pode compreender que a gestão é mais do que ser meramente o diretor que assina papéis e encontra-se na sala da diretoria, que preocupasse assiduamente única e exclusivamente com as questões administrativas. Ele compreende que é de sua responsabilidade encontrar recursos e estratégias para qualificar o ensino, reorganizar a estrutura escolar, articular o ambiente interno da escola com a comunidade na qual a escola encontra-se inserida, tende a dirimir a ação pedagógica e não pensa dicotomicamente (certo ou errado), buscando a ponderação sobre os conflitos que movimentam a instituição escolar.

Apesar de a gestão escolar necessitar em alta escala ter uma formação docente adequada para o exercício da sua função, deve ainda estar balizado por uma competência profissional, que está interligada à prática do saber fazer. Um exemplo disso é um(a) docente que chega em determinada escola em busca de um emprego. Ele(a) apresenta o currículo e, em seguida, precisa elaborar um plano de aula e aplicá-lo para um número específico de outros docentes avaliadores. Nesse momento ele(a) mostrará a sua competência, o seu domínio de conteúdo, as estratégias metodológicas, bem como a postura que se tem no momento da aula. Já o(a) gestor(a) mostrará a sua responsabilidade com o trabalho escolar preponderantemente na execução do seu trabalho (caso seja por indicação política), ou na atuação a partir da sala de aula, no empenho nos planejamentos e reuniões pedagógica e na condução do bom funcionamento do Conselho Escolar. Partindo desse exemplo, pode-se apresentar que no universo da escola pública a atuação da gestão se delinea por uma base de competência constituída por três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse tripé forma o conjunto de capacidades que o indivíduo constrói em todo processo de sua formação. Nesta perspectiva,

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a

competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (FLEURY & FLEURY, 2001, p.185).

As dimensões supracitadas consistem em aptidões necessárias a um profissional de qualquer âmbito trabalhista. Todavia, ressalva-se que este trabalho está voltado à atuação de gestores escolares. Nesse sentido, Rios (2011, p.68) elucida, “*saber fazer bem* como sinônimo de competência, em princípio, aproxima-se da posição dos educadores que apresentam esse saber bem em uma dupla dimensão: *técnica e política*”. Nessa lógica, pensa-se o(a) gestor(a) como aquele(a) que além de ter domínio dos conteúdos técnicos inerentes as práticas pedagógicas, precisa também ter um nível de criticidade adequado para conduzir as atividades administrativas e pedagógicas na escola, sem favorecimento de si próprio ou de modo a agradar ou beneficiar um determinado grupo de pessoas.

Desse modo, compete ao profissional de gestão escolar um trabalho significativo, voltado à preocupação com a formação do outro indivíduo, apresentando em sua prática o saber (conhecimento), o saber fazer (habilidades) e o saber ser (atitude). É interessante a lógica apresentada pelo tripé que constitui a competência de um ser, porque possibilita uma prática pedagógica pensada, planejada, discutida de modo a ter uma intencionalidade.

Indubitavelmente, uma boa ação gestora precisa ter uma ação pautada em práticas ostensivas. Essas práticas podem ser referendadas considerando o relacionamento e interação com as pessoas, ponderar a comunicação como relação dinâmica com o grupo que compõe a equipe de gestão, assim como também o rompimento com o paradigma que consiste na figura do(a) gestor(a) como o centro e sede do poder, considerando-o(a) como sujeito que articula as práticas intermediadoras da formação dos estudantes.

Assim, características como essas são relevantes para a discussão do que devidamente consiste no trabalho da equipe de gestão escolar quanto às suas atribuições e compromissos com a escola enquanto espaço público. É necessário desmistificar tais ideologias acerca do poder centralizado, das funções concentradas meramente nas questões administrativas. Precisa-se ter a compreensão de uma gestão pautada na escola com todas as suas peculiaridades.

É nesse sentido que se pondera as incumbências da gestão escolar, bem como suas responsabilidades no que diz respeito às incursões no processo administrativo-pedagógico que conduzem o sistema escolar. Assim, considera-se

que a instituição escolar tem suas especificidades e dentre elas é a conjuntura geográfica na qual a escola se encontra. Então, uma boa gestão necessita considerar todos os condicionantes internos que mobilizam o funcionamento da escola que consistem em:

1) a estrutura organizacional em seu caráter legal; 2) hierarquia dos que atuam no interior da escola; 3) mecanismos de ação coletiva; 4) relações interpessoais; 5) atendimento aos pais e membros da comunidade; 6) o processo ensino-aprendizagem propriamente dito (PARO, 2000, p. 69).

Destarte, é considerável que, no decorrer da ação gestora, em espaços escolares haja uma flexibilidade no decidir e no agir, tendo em vista todos os fatores e pessoas que integram o sistema escolar. Quando a equipe da gestão escolar entende os enquadramentos do sistema, parte para a atividade mais importante que um líder realiza: viabilizar um ambiente de trabalho onde todos possam trabalhar em prol de objetivos comuns que passem pela valorização de uma escola de qualidade para todos, com todos e junto a todos, o que importa no fato de prezar por uma escola que em sua essência é literalmente pública.

1.2 IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA

Diante da necessidade de qualificar o processo gestor a partir das escolas públicas, urge uma nova estrutura de compromisso pela educação a partir de uma dinâmica federativa. O que significa, por base, fazer valer o ensino brasileiro no tocante ao fomento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9.394/96 – a gestão democrática participativa nas escolas. Esse modelo de gestão pressupõe a descentralização do poder no que concerne à constituição de uma equipe gestora que viabilize uma participação comum de toda a comunidade escolar sobre as decisões referentes a ela, bem como a autonomia das escolas referente às decisões e à organização das atividades pedagógicas, haja vista que

na gestão democrática, os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos são discutidos, planejados, executados e acompanhados por diferentes atores, o que promove a descentralização do poder de decisão e a divisão de responsabilidades (RODRIGUES e ALVES, 2014, p.19).

Nessa perspectiva, tem-se a gestão democrática como uma dinâmica da gestão escolar que tende a descentralizar o poder e as decisões voltadas a pessoa do(a) gestor(a). É sabido que uma boa gestão precisa ter conhecimento das áreas tanto administrativas quanto pedagógicas da escola. Contudo, o(a) gestor(a) não é uma espécie de “manda-chuva” que fará especulações em todos os departamentos e funcionalidades da escola. A gestão democrática possibilita ao(a) gestor(a) uma interação maior com todos os segmentos que compõe a escola, bem como possibilitar que as diversas opiniões sejam ouvidas e discutidas em prol do melhor desempenho do trabalho escolar, ponderando toda a constituição da escola e o desenvolvimento das práticas de decisões e de elaboração/implementação de planos de ação, projetos, entre outros, e, quando do *ad Referendum* que esse processo se constitua do aprendizado e da chancela de atuação na direção da identidade do grupo que dirige os fins educativos da escola. Nesse entendimento,

essa modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p.103).

Consequentemente, o espaço para a participação existente no plano da gestão escolar viabiliza uma organização do trabalho pedagógico mais voltada para as deficiências da escola. O trabalho pedagógico tem como ponto culmine a sala de aula. É a partir desta que os membros da gestão discutirá alternativas e possibilidades para um trabalho efetivo na escola. E pensando na organização do ensino, encontra-se o trabalho do coordenador pedagógico. Aqui se centra o processo formativo docente, as mediações acerca das metodologias a serem desenvolvidas em sala de aula, da formação do indivíduo no processo de ensino, a assistência dada ao professor por meio da observação das aprendizagens, dos comportamentos, enfim, caracterizando o professor como gestão da sala de aula.

Levando em consideração que no processo pedagógico em sala de aula, a gestão tenha conhecimento do desempenho dos estudantes, o empenho dos docentes no exercício professoral, na efetividade dos projetos desenvolvidos na escola, entre outras ações que transcorrem no ambiente escolar, destaca-se a

importância da participação gestora nos planejamentos escolares. Como já discutido, o planejamento é uma ação relevante para o trabalho escolar. Desse modo, reitera-se que esse processo de organização escolar consiste em uma atividade que compete a qualidade sistemática do funcionamento e do ensino. Vasconcellos (2014) relaciona o ato de planejar com a necessidade de mudança em uma *prática transformadora*, um desempenho pedagógico com intencionalidade, que tem uma razão de acontecer, e que todos conheçam de forma assídua essa razão.

Pensando na organização curricular e no planejamento de projetos escolares pode-se discutir as vivências do Projeto Político-Pedagógico - PPP e como cada ação decorrer-se-á no ambiente escolar. É no documento do PPP que se define a política da escola, os objetivos, as metas, as alternativas metodológicas entre outras ações a serem desenvolvidas no decorrer no ano letivo. No que se refere à organização curricular, o(a) gestor(a) precisa compreender que consiste nas práticas formativas e no conjunto de saberes, habilidades, atitudes, competências, valores que permeiam o trabalho docente em sala de aula (LIBÂNEO, 2008).

Dessa maneira, o(a) gestor(a), enquanto sujeito a quem é concedido as responsabilidades incumbidas na escola, precisa compreender que o planejamento e a composição curricular constituem as práticas escolares e assim, é pertinente à gestão a participação do pedagógico e a discussão sobre as práticas que estão sendo desenvolvidas no espaço escolar. Uma boa gestão reconhece os trabalhos e projetos que são efetivos, bem como aqueles que não tem estrutura necessária à formação cidadã dos educandos.

Considerando que a atuação de uma equipe de gestão escolar em escolas públicas precisa estar em consonância ao movimento da gestão democrática, conjetura-se a reunião de todos os departamentos de uma unidade escolar para a construção e discussão da escrita do PPP e dos Projetos de Intervenção Pedagógica – PIP, como a própria gestão, docentes, funcionários, auxiliares, comunidade escolar, comunidade social em torno da escola para que, em unidade, se possa construir uma política escolar voltada para a realidade social conforme a conjuntura na qual a escola se encontra.

É sabido que é indispensável ao trabalho do(a) gestor(a) atentar-se ao processo administrativo da escola voltados à aplicação de verbas, efetivação de uma legislação escolar, preocupar-se com a organização física da escola, manter ativo o Conselho Escolar, assim como estar envolvido e conhecer a escola em sua

globalidade, propondo e escutando possíveis estratégias para a construção do currículo, efetivação do PPP, bem como avaliar todos os processos que constituem a instituição escolar. Isso remete por consequência ao Conselho Escolar.

Por sua vez, no tocante ao Conselho Escolar, sabe-se que

[...] são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade (BRASIL, 2004, p. 35).

Dessa maneira, compreende-se o Conselho Escolar como um espaço para discussão e compreensão do contexto escolar, viabilizando na escola, uma cultura democrática e participativa. De tal modo, existe a necessidade de formar o grupo de conselheiros escolares, tanto da equipe docente que compõe a escola, como de funcionários, representante de pais, representante de comunidade escolar, representante discente, para que, nessa convivência, possa haver as discussões e produções de projetos e ações escolares, constituindo uma perspectiva do que é público, democrático e participativo.

Decerto, a partir das discussões sobre gestão escolar quanto à especificidade de uma escola pública e de suas demandas, considera-se uma prática administrativo-pedagógica como relevante para o andamento da escola, assim como também a proporção da participação escolar em decisões, deliberações e ações que não de ser executadas confere qualidade para uma gestão efetivamente democrática no espaço público escolar. Seguidamente, na segunda sessão, acerca do percurso metodológico deste estudo, serão apresentados dados relativos ao trabalho de gestão de algumas escolas públicas no tocante à organização do trabalho pedagógico na escola.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

No processo de construção do conhecimento científico, a investigação consiste no meio de aprendizagem efetivada pela prática da pesquisa, que compreende o ato de planejar uma ação, sendo ela o núcleo da Ciência que possibilita a aproximação e a análise de uma realidade específica, nesse caso a educação escolar (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Assim, pesquisa pode ser definida também como o procedimento racional que tem como finalidade responder a questões científicas que são propostas pelo pesquisador (GIL, 2010), seja por uma dúvida ou curiosidade, seja pela consideração de respostas insuficientes para questões pertinentes ao objeto pesquisado, neste caso, a gestão escolar.

Os caminhos a serem cursados no decorrer de uma pesquisa vão depender das especificidades apresentadas no tema, bem como os objetivos definidos, de acordo com o ponto de vista que o pesquisador tem da realidade que o cerca. Assim, delimitou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, buscando assimilar o espaço escolar com os elementos que a constitui, como: cultural, social, político, regional, econômico, entre outros. Assim,

ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, pp.21-22).

Considerando que os valores, crenças e emoções fazem parte da vida humana, na pesquisa qualitativa o pesquisador pode envolver-se como sujeito no decorrer da pesquisa e, nessa situação, na escola que consiste em espaço de formação humana. Por isso, foi relevante ponderar os condicionantes que envolveram o estudo científico, de modo a evitar atribuição de juízo de valor ou opiniões próprias, apenas a apresentação dos fatos e a compreensão das razões que conduziram a tal realidade.

Outrossim, “como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador” (SELLTIZ et al., 1965 *apud* OLIVEIRA, 2011, p.8). Nesse sentido, tratou-se de uma pesquisa

exploratória caracterizada pela seguinte questão: Quais os principais desafios enfrentados pela gestão escolar em escolas públicas frente a organização do trabalho pedagógico? Nesse sentido, partindo da compreensão da função social da escola, buscou-se conhecer o trabalho da gestão escolar, seus desafios e especificidades dentro da escola pública, bem como conhecer e entender as diversas atividades que estão incumbidas à gestão escolar. Assim,

a pesquisa inicia-se pela fase exploratória, que consiste em uma caracterização do problema, do objeto, dos pressupostos, das teorias e do percurso metodológico. Não busca resolver de imediato o problema, mas caracterizá-lo a partir de uma visão geral, aproximativa do objeto pesquisado (PIANA, 2009, pp. 168-169).

Com isso, definiu-se a pesquisa de campo como estratégia a ser desenvolvida, tendo em vista que esse tipo de pesquisa envolve a necessidade de investigar a gestão escolar como objeto estudado, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, bem como a “possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” (NETO, 1994, p.51). Desse modo, esse estudo decorreu-se de uma pesquisa bibliográfica *a priori*, e seguiu-se com a busca pelos sujeitos de escolas públicas para a colaboração destes com esta pesquisa.

2.1 SUJEITOS, UNIVERSO E INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no município de São José de Piranhas com três gestoras de escolas públicas – duas da rede municipal e uma da rede estadual -, uma (01) coordenadora pedagógica, duas (02) técnicas administrativas, uma da Secretaria Municipal de Educação – SME e outra da 9ª Gerência Regional de Educação da Secretaria de Educação do Estado – SEE da Paraíba. A escolha dos sujeitos deu-se pela necessidade de compreender as concepções de gestão escolar tanto pelas gestoras que atuam diretamente na escola, como de profissionais que compõem as redes que sistematizam e normatizam o processo de ensino na escola e por tais sujeitos, em seus cargos/funções, estarem em posições privilegiadas da

organização do trabalho pedagógico tanto da SME quanto da SEE e escola *locus* da pesquisa.

As instituições pesquisadas funcionam nos turnos manhã, tarde e noite, atendendo os níveis da educação infantil, ensino fundamental e a modalidade Educação de Jovens e Adultos – EJA, sendo elas de grande, médio e pequeno porte. Dentre os seis sujeitos participantes da pesquisa, todas são mulheres, cinco (05) são Pedagogas e uma (01) é graduanda em Matemática, enquadradas na faixa etária entre 25 e 50 anos de idade. Dessa forma, buscou-se no decorrer desse processo compreender as concepções dos sujeitos pesquisados no que diz respeito aos desafios enfrentados na atuação de gestores(as) em escolas públicas na organização do trabalho pedagógico.

A coleta dos dados deu-se por meio de uma entrevista semiestruturada. O uso desse instrumento permitiu a liberdade de fala do sujeito pesquisado, bem como as interveniências com novas questões geradas pelo pesquisador a depender da contextualização das respostas dos entrevistados. Esse tipo de entrevista, a semiestruturada, é caracterizada pela elaboração de um roteiro de questões — que não estão fechadas ou segmentadas — a serem respondidas pelos sujeitos da pesquisa de forma espontânea. Analogamente,

o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT, 2009, p.72).

A utilização da entrevista semiestruturada foi cara nesse processo, quanto à sua potencialidade de comunicação para com os sujeitos entrevistados, contextualizar as perguntas de diferentes maneiras viabilizando a clareza das respostas, promovendo um espaço de questões que vieram a surgir no decorrer das conversas e que foram relevantes para dinâmica de coleta de dados que, como supracitado, foi vinculada pela entrevista.

As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos devidos sujeitos, com a utilização de um gravador digital e posterior transcrição total dos áudios das entrevistas, na íntegra. Como houve uma certa resistência por parte de alguns sujeitos, devido ao uso do instrumento digital, intencionou-se, para tanto, propiciar um ambiente de amizade e cordialidade entre pesquisadora e sujeito, permitindo a

liberdade de fala de forma espontânea, buscando escutar e compreender o que foi colocado diante das perguntas, bem como, certificar a confidencialidade das suas identidades por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE⁶, seguindo os padrões éticos definidos na Resolução CNS 466/12.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da análise de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, por meio da categorização da análise temática. Segundo Richardson (2012, p. 243), isso “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”.

Assim, as temáticas destacadas para a discussão foram norteadas pelas questões abordadas no transcrito das entrevistas. Ancorou-se as falas dos sujeitos nas seguintes linhas de conteúdo: incumbências e desafios da gestão escolar de escolas públicas, atuação da gestão escolar frente à organização do trabalho administrativo e pedagógico e a atuação da gestão escolar e a gestão democrática na escola pública.

Quanto às linhas temáticas, essas estão norteadas concomitantemente às categorias discutidas na sessão anterior desta pesquisa, voltadas à ação gestora em escolas públicas, às atribuições e responsabilidades do(a) gestor(a) escolar. Contudo, foi no decorrer das transcrições que se percebeu a necessidade de alinhar também ao estudo a organização do trabalho pedagógico na escola – OTP.

2.2.1 INCUMBÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLAS PÚBLICAS

Como já discutido, a gestão escolar é uma atividade que compete a um grupo de pessoas capacitadas ou responsabilizadas para desempenharem tarefas que venham a cumprir com a função social da escola⁷. Contudo, existem fatores que

⁶ Que pode ser averiguado nos apêndices dessa produção.

⁷ A escola tem a finalidade de promover o acesso universal de saberes culturais que são reproduzidos pela humanidade (ANTUNES, 2008), considerando as singularidades que cada unidade escolar possui de acordo com a sua conjuntura social. O MEC, também

dificultam o desenvolvimento das atividades escolares. No transcorrer das entrevistas, ao falar-se em desafios estruturais, alguns sujeitos focalizaram o problema somente em bases físicas, no que concerne ao prédio no qual as escolas funcionam, mais especificamente a ausência de espaço adequado para o funcionamento de todas as dependências da escola, a exemplo de uma área de recreação, área para educação física, sala de leitura, entre outros. Por esse motivo, na categorização dos dados, apresentou-se inicialmente a fala da coordenadora da Secretaria Municipal de Educação que retratou questões relevantes as discussões.

Pensando nos problemas estruturais referentes à execução de uma boa gestão escolar foi definida pela professora Larisse⁸ da seguinte forma:

Olha, é há N's desafios relacionados a gerir a escola pública. Um deles passa pela concepção que o gestor que está naquela escola tem sobre a educação, porque a concepção que você tem sobre a educação define muito a sua maneira de atuar. Em segundo, a concepção que se tem sobre o que é público, porque muitas vezes é uma prática é — infelizmente — cultural no nosso país que se privatiza o que é público, né? Então, isso se estende ao espaço escolar também. [...] Daí a gente passa para as relações. O que que ocorre com as relações? É, geralmente, a função de gestor seja no nosso município, seja na maioria dos municípios brasileiros, ela não ocorre por eleição, por um processo democrático, ela ocorre por uma indicação política. Então, há a possibilidade de se ter um bom gestor e há a possibilidade de não se ter [Entrevista realizada com a Coordenadora Da Secretaria Municipal, LARISSE, em 21.06.2017].

Na fala colocada pela entrevistada, diante dos diversos desafios encontrados no processo de gestão escolar, ela destaca em primeiro lugar a concepção de educação. Compreende-se que, para falar de algo é preciso conhecer, e partindo do conhecimento de causa que se tem de determinado fator é que se atribui a devida importância. Nesse caso, a educação é um processo formativo no qual o ser humano está inserido, tão somente no espaço escolar. Considerando o pensamento durkheimiano, o homem como produto do meio em que vive, acredita-se estar em uma constante formação, em constante construção de

concebe a escola como um espaço de formação cidadã (BRASIL,2004), contudo de forma sistemática, sem considerar as particularidades e potencialidades que tem os diferentes povos, das diferentes regiões.

⁸ Para apresentar os sujeitos no decorrer das análises, utilizou-se os pseudônimos. A escolha destes ficou a critério das entrevistadas.

valores, de crenças, de comportamentos, de conhecimentos, entre outros. Nesse sentido,

a educação existe onde não há a escola e por toda parte podem haver redes e estruturas sociais de transferência de saber de uma geração a outra, onde ainda não foi sequer criada a sombra de algum modelo de ensino formal e centralizado. Porque a educação aprende com o homem a continuar o trabalho da vida (BRANDÃO, 2007, p.13).

Ademais, cada experiência, cada situação na qual o sujeito for introduzido consistirá em processo educativo. Como os encaminhamentos deste trabalho são voltados para o espaço escolar, compreende-se que a educação escolar está atrelada aos processos de ensino e aprendizagem que movimentam a escola para sua real função, ao menos deveria. A escola é produto das mudanças sociais, e estas, por sua vez, dependem de resultados da dinâmica de inserção ou relação, que o homem, em seu processo de formação, estabelece com o sistema econômico e tecnológico – ou é forçado a deixar de estabelecer – para com tais estruturas de sustentação das relações sociais de produção, que surgiram no decorrer do tempo. Ela sinaliza a possibilidade de ascensão social dos sujeitos, bem como o espaço que possibilita tanto a apreensão dos conhecimentos propostos pela Base Nacional Comum Curricular – BNCC⁹, como interação das crianças, jovens, adultos e idosos, a troca de experiências, valores, aprendizados entre colegas, docentes e os não-docentes – esses constituem em todos os servidores que não estão em efetivo exercício da função docente, ou seja, lotado em sala de aula. O(a) gestor(a) de escola pública precisa compreender todos os fatores históricos e geográficos que orbitam a instituição escolar.

Por conseguinte, o entendimento de educação escolar em espaços públicos que os membros de uma gestão precisam ter é sobre a constituição do público. Quem decide? Quem participa? Quem manda? Como sabe-se, em escolas públicas

⁹ A Base Nacional Comum Curricular – BNCC, em sua última versão (abril de 2017) é apresentada como referência para a constituição dos currículos escolares das redes municipais e estaduais de ensino. Apresenta os conteúdos expressos no documento como “aprendizagens essenciais” a todos os estudantes da Educação Básica, assim como também propõe um currículo nacional objetivando uma busca pela equidade na educação brasileira. No entanto, essa última versão aqui referenciada não faz jus aos anseios e contribuições docentes que as duas versões anteriores estavam a envidar. O atual documento da BNCC está disponível em http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf

não existe um senhor, um dono, que dá ordens e que fiscaliza o trabalho pontual dos seus respectivos funcionários. Na escola, todos precisam participar, discutir e decidir, de modo a promover o funcionamento coerente da instituição. Quem trabalha na escola pública precisa conhecer, discutir e observar as necessidades da unidade escolar em trabalho conjunto para qualificar o trabalho de uma gestão participativa e colaborativa.

No entanto, a concepção sobre o que é público, para a maioria das pessoas não esclarecidas estará relacionada a desvalorização. O público por ser público não tem valor. Esse é um paradigma que a nova geração da educação precisa buscar romper. Infelizmente, a escola pública tem sido configurada por políticas educacionais na base do microssistema para adequar-se ao sistema capitalista, respondendo formativamente aos anseios e à satisfação imediata do capital; o que acaba sendo mais excludente do que inclusivo, mesmo mercadologicamente. Desse modo, a escola preconiza, no geral, uma inclusão excludente. Essa ação de exclusão conduz ao afastamento da real função do que é público. Sob o mesmo ponto de vista,

as necessidades de preparação de mão-de-obra do capitalismo forçaram o aparecimento da instituição escola na forma atual. O conhecimento foi partido em disciplinas, distribuído por anos e os anos foram subdivididos em partes menores que servem para controlar uma certa velocidade de aprendizagem do conhecimento. Convencionou-se que uma certa quantidade de conhecimento devia ser dominada pelos alunos dentro de um determinado tempo. Processos de verificação pontuais indicam se houve ou não domínio do conhecimento. Quem domina avança e quem não aprende repete o ano (ou sai da escola) (FREITAS, 2003, p. 27).

Certamente, a equipe gestora precisa trabalhar norteando-se nas finalidades da educação escolar preconizadas na LDB (Lei nº 9394/96). Desse modo, a professora Larisse ainda coloca em sua fala a questão das relações entre a gestão e a escola ser, do ponto de vista político, um grande desafio. Realmente, uma boa parte das gestões escolares são agregadas ao contexto político do município e região. A professora Pry¹⁰ também considera essa questão como um desafio quando coloca:

¹⁰ Pseudônimo escolhido pela entrevistada.

a gente sabe que os desafios são N's, né? Mas, seu eu pudesse elencar um dos mais importantes eu acredito que a formação do gestor. A gente encontra muito gestor com formação incompleta ou sem nenhuma formação, já que são cargos de confiança e normalmente, né? quando não são... não... no caso de escola que tem a eleição mesmo do do colegiado, do pessoal da da equipe escolar mesmo que decide junto com os alunos por eleição, é indicação política, e às vezes a indicação não é tão uma pessoa com uma qualidade profissional adequada para exercer a função. Acho que é o maior desafio. Então, uma pessoa que não tem experiência e que não tem formação, ou às vezes tem formação, mas não tem experiência na área de gestão, não consegue desenvolver um trabalho bom [Entrevista realizada com a Técnica-Administrativa Da 9ª GRE/SEE, PRY, em 26.06.2017].

Pensando nisso, considera-se que o cargo de gestor(a) por indicação política vai de encontro a uma série de inquietações. O(a) gestor(a), ao ser indicado, supõe-se que precipuamente o seu compromisso é com aquele que o(a) indicou (prefeito(a), vereador(a), deputado(a), etc.). Assim, pode-se questionar: qual é o compromisso da equipe gestora? Qual é a sua prioridade, afinal? Em referência aos questionamentos,

indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral (SOUZA, 2007 *apud* DRABACH, 2013, p. 02).

Assim como colocou Pry, a direção por indicação possibilita agregar um profissional que tenha ou não formação ou conhecimento. A falta de conhecimento técnico quanto ao campo do domínio científico de muitos membros da gestão escolar impede o desenvolvimento de trabalhos coerentes com os processos de ensino e aprendizagem, bem como a sinalização dos conflitos e suas respectivas soluções. Nessa perspectiva, a gestão escolar deixa de atender a demanda da instituição como um líder, para deter-se meramente à burocracias ou à práticas autoritárias no espaço escolar, como um gerente empresarial.

No entanto, ressalva-se que em decorrência da indicação política de gestores(as) em suas formas de condução ao cargo não decreta por si o fracasso escolar. Afinal a gestão é inerentemente uma ação na coletividade. Contudo, a indicação política não é a forma mais indicada para a condução do(a) gestor(a) à função, tendo em vista que a gestão democrática, estabelecida pela LDB

Nº9.394/96, está pautada em uma necessária estrutura participativa e colaborativa na gestão, via cogestão na escola.

2.2.2 ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO

A compreensão das atividades e responsabilidades de uma gestão escolar otimiza o trabalho da gestão para a efetivação de sua função. Sabe-se que a gestão escolar tem como papel assumir tanto questões administrativas quanto pedagógicas, no que concerne ao conhecer e discutir a escola quanto a suas necessidades e potencialidades enquanto instituição pública. Contudo, algumas escolas encontram dificuldades de desempenharem as atividades de forma efetiva devido à ausência de profissionais que atuem na gestão escolar, assim como relatado pelos trechos das entrevistadas abaixo:

Na escola não existe o cogestor e nem o coordenador pedagógico. E o trabalho é feito junto à gestão, com a coordenadora do PSI. [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola C, MARIA, em 06.06.2017].

É sobrecarregada, porque só temos a coordenadora, a vice e a diretora, não temos uma secretária, não temos uma pessoa que agrega o trabalho. Então, assim, a coordenadora faz o papel da coordenação, de apoio aos professores, de apoio à secretaria, de apoio à direção e à vice e à diretora. Quer dizer, a gente trabalha, realmente, muito sobrecarregada. Nós precisaríamos muito de um, de uma outra pessoa para faz e função de secretária para estar lá. Chega uma pessoa para fazer o atendimento pra eu poder estar nas salas de aula, pra eu poder estar dando atendimento aos professores. Mas a direção precisa que eu saia para resolver coisas lá fora. Entendeu? Então, é assim. [Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica Da Escola B, JÚLIA, em 27.06.2017].

Sabe-se que a equipe gestora é constituída pelo tripé direção, coordenação e supervisão, descentralizando um pouco o poder das figuras do diretor e vice-diretor. Assim, compreende-se o trabalho em conjunto como uma ação que agrega valor e qualidade em resultados. Em contraposição, o trabalho realizado com uma minoria tende a um processo mais “doloroso” para alcançar os objetivos e metas que são determinados pelo sistema e pela própria escola. A sobrecarga de trabalho, como colocado pela professora Júlia, tende a desmotivar o profissional a progredir

no desempenho das atividades referentes ao cargo. É nessa lógica que se pensa a divisão de tarefas na gestão escolar não como forma de isentar o diretor das atividades pedagógicas. Uma boa gestão precisa ter a compreensão global e a presença estratégica nas atividades realizadas em todo o âmbito escolar por ser ele responsável, tanto pela área administrativa quanto pedagógica. Afinal, ele(a) é um(a) líder, e para o(a) ser, precisa estar envolvido, em alguma medida, em todas as áreas do trabalho escolar. Similarmente,

[...] trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (LIBÂNEO, 2008, p. 113).

Assim, pode-se dizer que a função gestora da escola é globalidade de todas as incumbências da escola, no sentido de conhecer tudo que se passa nela e acompanhar as tarefas no decorrer do seu desenvolvimento. Dessa forma, a equipe gestora precisa estar presente nos planejamentos pedagógicos, nas reuniões com equipes de trabalho, reuniões com pais e responsáveis, ser presente nos projetos em sala de aula, participar das culminâncias, entre outras ações que são caras para a atuação de uma boa gestão. E, ainda que de modo alternado, em todos os turnos de funcionamento da escola. Nesse sentido, Bia destaca:

Nós costumamos é constantemente ter reuniões setoriais, onde cada funcionário no seu setor de serviço, ele sinaliza a insatisfação, a melhoria e nós fazemos sim, sempre, porque acreditamos no trabalho em conjunto. Nós sabemos que nos dias de hoje sugestões sempre são bem vindas. Acabou a época de gerir uma escola só partindo do diretor ou do cogestor. Hoje precisamos ouvir todos para que a escola assim vá bem. [...] Eu eu sou uma diretora muito bem presente na escola. Eu sei de tudo que acontece na escola. Parece bem fantoche, mas isso é verdade [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

Partindo da fala da entrevistada, percebe-se a interação necessária para a efetivação de uma boa gestão. Embora haja a distinção de tarefas, todos estão entrelaçados para um bom desempenho das práticas pedagógicas e relações agradáveis de trabalho na escola. É nesse sentido que se atribui à figura do(a)

gestor(a) a condição de líder. Pois este(a) não dá ordens de matiz autoritária, mas dialógica; reflexiva. Em um cenário de compreensão de um todo e busca estratégias para soluções de conflitos nos processos de ensino e aprendizagem, relações professor-aluno, professor-família e responsáveis, gestão-aluno, gestão-família, gestão-professor, entre outros, por meio de uma gestão participativa. Do mesmo modo,

liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas *administrem* a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (LIBÂNEO, 2008, p. 89).

É importante que em uma gestão ocorra a participação de todos os que integram a escola, afinal, todos os que trabalham na unidade escolar de ensino a compõe, conhecem suas fragilidades e suas potencialidades¹¹. E, de modo pedagógico, a totalidade do trabalho docente nunca se encerra em uma sala de aula por si.

Desse modo, ressalta-se que embora seja necessária a participação na gestão escolar, é preciso ter um olhar atento à universalidade da escola. Qual a função social da escola? Como estabelecê-la? Quando, com quem? Por quê? Uma dada função social clássica, dos estudos de Wallon, por exemplo, serve à escola em sua literalidade? Nessa lógica, o ponto central da escola parte dos objetivos das práticas pedagógicas. O trabalho de monitoramento da área pedagógica da escola é atribuído ao coordenador pedagógico. Então, para se ter uma boa gestão, um processo de ensino escolar potencializado, faz-se necessário uma coordenação pedagógica competente para a mediação das ações pedagógicas, elaboração e execução de projetos de intervenção pedagógica. Ela é o cerne da escola.

Nesse contexto, a integração da equipe escola, completa, torna-se necessária e dela se depende em grande parte o bom funcionamento da escola sob a atuação da gestão escola. No entanto, em *locus* da pesquisa a gestora Maria

¹¹ Quando fala-se sobre fragilidades e potencialidades, está relacionando a escola não enquanto estrutura física, mas o que a constitui: as atividades, as pessoas, as funções, os conflitos, entre outros.

relata: “na escola não existe o cogerstor e nem o coordenador pedagógico. E o trabalho é feito junto à gestão, com a coordenadora do PSI.” A coordenadora do Programa Primeiros Saberes da Infância – PSI é específica para orientar os professores no desempenho das atividades escolares, conforme o que é proposto pela Secretaria de Educação do Estado, mais especificamente o PSI¹². Em seu relato, a gestora da escola C explicita a ausência de uma equipe da gestão escolar completa, mas afirma realizar um trabalho conjunto com a coordenação pedagógica do Programa. A gestora da escola B, Joaquina, também apresenta o trabalho de acompanhamento da seguinte forma:

Em união. A gente sempre procurou apoio um do outro, trabalha sempre junto... É... a gestão no caso, é... no caso quando fala de gestão se pensa só a parte administrativa, né? No caso não, a gente tá junto com os coordenadores, participa dos encontros, quando vai elaborar os programas, a gente participa das reuniões também. [...] Porque a gente tem que tá por dentro para poder cobrar, né? Do professor. [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola B, JOAQUINA, em 13.06.2017].

Nesse caso, a escola da gestora acima é contemplada por três coordenadores, por atender a Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Além da coordenadora pedagógica da escola, existem as coordenadoras específicas da Secretaria Municipal de Educação – SME, dos respectivos níveis de ensino. O relato da professora Joaquina focaliza-se na centralidade da escola, os planejamentos pedagógicos e elaboração de projetos pedagógicos. Outrossim,

o planejamento é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para a solução de problemas e de tomada de decisões, possibilitando a revisão dos planos e projetos, a correção no rumo das ações (LIBÂNEO, 2008, p. 150).

Com isso, nota-se que o ato de planejar não se expressa apenas na participação, mas em pensar, discutir, analisar as práticas que estão permeando o

¹² O Programa Primeiros Saberes da Infância é uma ação elaborada pela Gerência Executiva de Educação Infantil e Ensino Fundamental – GEEIEF, e instituído nas escolas estaduais que atendem os Anos Iniciais do Ensino Fundamental com o objetivo de trabalhar leitura, escrita e o raciocínio lógico-matemático nos estudantes desse nível escolar a partir de uma sequência de aulas. O programa possui habilidades e competências a serem desenvolvidas e alcançadas, sendo estas monitoradas bimestralmente.

âmbito escolar e propor possibilidades de novas estratégias metodológicas que venham a otimizar o processo de ensino. Além disso, faz-se necessário à gestão escolar desenvolver instrumentos de avaliação da equipe escolar em momentos pontuais, tendo em vista que é na coordenação pedagógica que se constituem as ações de planejar, organizar, dirigir, formar e avaliar (LIBÂNEO, 2001). Uma boa gestão, além de formar a equipe que trabalha na escola, avalia o pessoal para quantificar os resultados da realidade.

Por esse ângulo, na fala de algumas entrevistadas notou-se a indiferença no termo avaliação, relacionando essa ação como um divisor de águas. Quanto a necessidade da avaliação da equipe escolar, Júlia expressou-se da seguinte forma:

Acontece no todo nos encontros pedagógicos, mas na escola especificamente, não. Seria importante, mas seria levantar uma guerra. Entende?! Por que: quem gosta de ser avaliado, Não é? Mesmo que seja para me mostrar, que o intuito da avaliação é essa: é para me mostrar, onde não está legal vamos melhorar? Para melhorar, para agregar, para crescer. Mas, vão dizer assim: “ave, meu trabalho, estão questionando o meu trabalho”. Não seria levado para o lado da avaliação, para me ajudar a ver. Às vezes eu não estou vendo, não está dando o resultado e eu não estou enxergando. Mas quem está lá fora pode me ajudar. Mas eu não acredito que isso funcionaria assim, acredito que seria levantar.... uma grande polêmica. Seria, assim, levar para o lado de “desacreditar do meu trabalho”. Entende? [Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica Da Escola B, JÚLIA, em 27.06.2017].

Partindo da fala acima, percebe-se que o processo avaliativo é tratado como um instrumento que não apresenta muitas contribuições no processo escolar. A equipe escolar precisa ter em mente que a avaliação escolar é um elemento norteador da prática pedagógica (BELCHIOR, 2016). O(a) gestor(a) precisa propiciar alternativas para que a equipe tome consciência disso. É a partir do processo avaliativo que se comprova o funcionamento efetivo da escola, não de modo a questionar a responsabilidade e competência dos professores, mas de modo a analisar as práticas que estão sendo utilizadas e seus resultados na aprendizagem dos alunos, no andamento da escola como instituição que forma pessoas. Os sistemas de educação disponibilizam instrumentos de avaliação da equipe escolar. Quando isso não procede, a própria escola tem autonomia para elaborar seu próprio mecanismo de avaliação. A gestão de escola pública carece entender não somente

a necessidade da avaliação institucional e da aprendizagem, como também a sua aplicabilidade na ação gestora.

2.2.3 A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Quando se fala em gestão democrática precisa-se compreender que não há escola sem desafios estruturais. Os desafios e os conflitos, existem para serem entendidos, compreendidos e superados. Ensinam vigorosamente. Pela pesquisa empreendida nas escolas *locus* desse estudo entendeu-se que a gestão democrática é uma dinâmica necessária para a base de uma boa gestão escolar. Nesse tipo de gestão, destaca-se, além da participação como princípio de condução da escola, o processo formativo dos profissionais que atuam para seu funcionamento. As entrevistadas de modo unânime demonstraram dificuldade para com processos de formação continuada de docentes, tanto da parte dos órgãos centrais quanto de suas próprias dificuldades de tempo (frente às demandas) quanto de base para a implementação do projeto de modo local nas instituições.

A Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, bem como a Secretaria Municipal de Educação, colocam como desafio a infrequência dos professores; suas disponibilidade de contratuados. Por outro lado, os docentes e gestores(as), nas escolas apresentam as ausências de inovações, bem como a falta de acessibilidade e condições para a realização de cursos de formação.

Nesse ponto de vista, é imprescindível compreender que uma das principais prerrogativas para uma boa gestão é formar¹³ a sua equipe. Sobre as formações continuadas a professora Larisse apresentou:

[...] Aí a gente quer uma formação, que tenha uma parte teórica e tenha uma parte prática, que ela seja funcional, que ela sirva para interferir lá na sala de aula, que discuta a realidade, porque, por exemplo, só vim pra cá para assistir uma palestra ou para falar dos problemas sempre, os problemas da escola não dá certo, né? A gente precisa ver, a gente já conhece os problemas, a gente tá lá dentro, então a gente precisa discutir soluções, porque se não vai ficar aquele ciclo " ah eu tenho um problema, é porque isso, é porque aquilo"... sim, e qual é o meu papel para tentar resolver esses esses

¹³ Formar aqui não está posto no sentido de constituir, mas de qualificar processualmente.

problemas? Mas a formação, a ela precisa estar alinhada dentro do do Plano do Plano Municipal, dentro do que a gente tem de concepção de educação, dentro do que a gente quer, o lugar que a gente quer chegar, onde a gente tá ainda onde quer chegar. [...] [Entrevista realizada com a Coordenadora Da Secretaria Municipal, LARISSE, em 21.06.2017].

De igual modo, a formação e/ou capacitação docente precisa ter aproximação com os desafios e vivências que fazem parte do dia a dia do profissional escolar. O paralelo realizado entre a teoria e a prática potencializa a *práxis*. Haja vista que,

a formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional dos professores. Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe etc. O professor deixa de estar cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz. Ainda tem sido muito comum nas Secretarias de Educação promover a capacitação dos professores por meio de cursos de treinamento ou de reciclagem, de grandes conferências para um grande número de pessoas. Nesses cursos, são passadas propostas para serem executadas ou os conferencistas dizem o que os professores devem fazer (LIBÂNEO, 2008, p. 78).

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de romper com a ideia que perpassa o campo da educação, no que se refere as formações continuadas oferecidas apenas pelas Secretarias de Educação. A gestão escolar tem autonomia para propiciar momentos de formação para a sua equipe, afinal ninguém melhor que ela mesmo para conhecer as especificidades da escola. Esse processo formativo oferece a autonomia da escola, no que concerne à qualificação do trabalho pedagógico realizado na escola de modo a concepção e experimentação de novas alternativas pedagógicas. Uma boa gestão conhece a escola e sabe os desafios que precisam ser discutidos em momentos formativos.

Nesse segmento, o plano de formação continuada precisa estar articulado com o Projeto Político Pedagógico – PPP da Escola, porque é na elaboração do documento que se estabelecem as normas, projetos e propostas que a escola buscará implementar, bem como o Regimento Escolar. Assim, como nesse processo de elaboração precisa existir a participação efetiva de todos que compõe a escola,

logo, as propostas de formação continuada estarão articuladas ao que foi discutido na construção e reelaboração do documento do PPP. Ademais,

[...], o Projeto Político-Pedagógico da escola contém tanto nossos desejos em termos dos resultados mais abrangentes e significativos decorrentes da ação quanto uma configuração dos recursos pedagógicos – teóricos e práticos – dos quais vamos nos servir para que nossos anseios mais abrangentes se traduzam em realidade (LUCKESI, 2011, p. 25).

Seguidamente, precisa-se compreender que o PPP é um dos mecanismos da gestão democrática na escola. O Projeto Político-Pedagógico consiste em um exercício cotidiano na escola e uma boa gestão precisa incentivar a equipe pedagógica a vivenciar diariamente, discutir, estudar questões pertinentes à área pedagógica, como também à escola como um todo. Dessa maneira,

o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1998, p.1).

Destarte, o PPP é o movimento da escola. Ele guia e orienta as ações educativas por meio das políticas que são determinadas, no processo de escrita, para o ambiente escolar. É nesse sentido que o PPP se torna o norte da prática pedagógica, por meio da participação da comunidade escolar, representante de pais, docentes, não docentes, entre outros, bem como, instrumento que norteia o trabalho do(a) gestor(a) na escola.

Na perspectiva do Projeto Político-Pedagógico como uma prática cotidiana na escola, algumas escolas atribuem relevância ao PPP. Isso é perceptível quando as escolas conversam sobre o engavetamento da escrita do projeto. A gestora Joaquina trata um aspecto muito importante quando diz “é uma coisa que tem que mudar todos os anos, tem que tá sempre em mudança, ...que a cara da escola é o PPP, não é verdade?” Antes de ser um documento, o Projeto Político-Pedagógico, como supracitado, consiste na rotina diária do ambiente escolar: a sala de aula, o ato de ensinar, o ato de planejar, de executar entre outros, por isso é importante que o(a) gestor(a) escolar tenha em mente em que concerne à constituição do ensino.

Além disso, é no processo de edificação do Projeto Político que as dimensões da escola são contempladas; é político, pois está diretamente ligado aos valores sociais e as necessidades que perpassam a comunidade escolar, e pedagógico por destacar a intencionalidade da escola na formação de pessoas educadas, participativas, críticas, responsáveis, competentes, dentre outras qualidades.

Então, a equipe gestora da escola, que reúne um grupo de pessoas específicas, elabora e reformula o documento do PPP sem participação de toda a escola, acaba ferindo um dos princípios da gestão democrática, bem como a LDB (nº 9394/96) que preconiza em seu artigo 14,

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Quanto à relação da família com a gestão escolar, alguns gestores(a) têm a concepção de que a escola tem feito o papel da família. Em virtude disso, Bia coloca,

Os pais não têm se comprometido com a educação dos filhos, no que se refere ao acompanhamento das atividades escolares. Sentimos um certo abandono de incapaz, ou como diz o título de um livro que foi tema de nossa reunião de pais hoje... nos deparamos com essa realidade... são órfãos de pais vivos. Isso foi real. Nós tivemos a nossa última reunião, fizemos slides e muitos pais choraram, porque eles se sentiram na berlinda totalmente, porque o que a gente vê hoje são filhos desorientados, é.. sem acompanhamento dos pais. Os pais, eu vejo hoje, que eles perderam o pátrio poder que exerce sobre os filhos. Os filhos hoje anda à deriva e nós escolas temos uma maior dificuldade porque acreditamos que em casa o pai educa, e a escola ensina, mas nós temos feito esses dois papeis na vida dos filhos [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

Com isso, pode-se retomar a concepção que se tem sobre o verdadeiro sentido da escola existir. Qual a sua função? Diante de tantas atividades que competem à escola, a instituição teria possibilidade de assumir o papel paternal ou maternal? A gestão democrática consiste em compreender a problemática do espaço escolar, bem como os problemas que permeiam o processo escolar, e o

pessoal docente ligado à gestão tem de resolver essa problemática com os alunos e seus respectivos pais ou responsáveis.

Diante disso, a gestão, a sala de aula, a escola consistem em espaços formativos que possibilitam experienciar novas práticas pedagógicas, novas estratégias de envolvimento da comunidade escolar nesse espaço. Então, como formativa, a escola tem a função de formar o cidadão, ensinar de modo a possibilitar a aprendizagem do sujeito. Por isso mesmo, as unidades escolares precisam realizar um trabalho constante com os pais, responsáveis e comunidade, de modo a atraí-los para dentro do espaço. A concepção de gestão democrática posta nesse trabalho é de uma modalidade participativa. Nesse ínterim, a participação da comunidade, pais e responsáveis, oportuniza à conhecer o processo, as dificuldades, contribuir para a solução de alguns problemas e contestar politicamente o que não foi realizado conforme prometido em campanhas eleitorais.

Assim, quando não há a participação comunitária, a responsabilidade de executar e reivindicar fica a cargo apenas da gestão, que sozinha não conseguirá muitos resultados. Uma gestão que não desenvolve um trabalho interativo com família e comunidade não é democrática. Em vista disso,

o educador jamais deve arrogar-se o direito de realizar a sua tarefa só por si, excluindo os pais – tarefa essa para a qual, e com base na confiança, ele recebeu uma autorização sempre limitada. Com isso perturbaria a eficácia de forças para as quais dificilmente encontraria substituto (HERBART, 2003 *apud* PARO, 2011, p.198).

Certamente, há dificuldades em relação ao envolvimento de ambos nas atividades escolares. Para além de reuniões, culminâncias, festinhas, a escola, como conjunto da gestão, precisa pensar outras atividades que estimulem e motivem a participação desse público no ambiente escolar.

À participação da família, na maioria das vezes, é atribuído o sucesso ou o fracasso escolar do estudante. Nas falas de algumas professoras entrevistadas, foram colocadas que os filhos que participam, tiram boas notas e são aplicados em sala de aula são resultado de pais presentes, mas os que são contrários a isso, são sujeitos que se servem da escola, porém resultados de famílias em condições de vulnerabilidade social. Outro desafio nessa direção é que a gestão escolar precisa compreender que toda estrutura é uma estrutura. A escola precisa compreender que a família em si não é necessariamente formada de modo único ou

convencionalmente coeso por um pai e/ou mãe e filho, avó e/ou avô e netos, mães ou pais e filho são diferentes modalidades de estruturas. Nessa concepção, uma boa gestão precisa formar sua equipe para trabalhar com as diferentes modalidades/composições de família, já que pensar num modelo padrão – pai, mãe, filhos e cachorro – é colaborar para a prática de mitos e/ou de segregação social.

Ademais, na escola, a gestão precisa compreender que pensar em desestrutura consiste na exclusão de alguns sujeitos que estão no público escolar. O(a) gestor(a) precisa ser o intermediador de práticas educativas e pedagógicas realizadas na escola, de modo a envolver a comunidade escolar e a família, e não diferenciá-las.

Outrossim, a professora Bia destaca em sua fala as dificuldades de trabalhar com o público adolescente quando diz,

ser gestora de escola pública é renegar até as vezes a nossa própria vida. Porque hoje, o diretor para gerir bem, ele precisa ter o pé na escola, ele precisa ser um líder. Um líder da comunidade... não está fácil lidar com adolescentes hoje, tendo em vista o uso de drogas nas escolas, e o gestor hoje precisa ser amigo, ele precisa ser parceiro, né? O tratamento não pode ser muito de choque [...] [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

Na fala da entrevistada, pode-se destacar dois pontos. O primeiro é a presença assídua da gestora na escola. O trabalho de uma boa gestão consiste em não priorizar atribuições que não estejam voltadas à escola no momento do trabalho. Uma gestão presente conhece sua equipe, os alunos, os conflitos, as vivências e tem autonomia para cobrar a participação dos demais profissionais que trabalham no espaço escolar. O segundo consiste no enfrentamento de conflitos. A gestão democrática, nesse contexto, é uma dinâmica que possibilita aos integrantes da gestão escolar experimentar novas alternativas a serem desenvolvidas no transcorrer das atividades pedagógicas. Desse modo, gestão democrática torna-se um laboratório onde o aluno e o professor precisam experimentar na escola um entendimento dos conflitos existentes; é um ambiente para vivências cotidianas.

A equipe gestora precisa ser acessível, compreensiva, buscar diálogo, como afirma Fontes e Sant'Ana (2011, p.756) “observamos um conjunto de relações sociais que envolvem os adolescentes entre si e com os educadores, e abrimo-nos à escuta do que eles têm a dizer acerca de suas experiências dentro e fora desse

ambiente”. Contudo, o(a) gestor(a) também precisa ser disciplinador(a), pois todo ser humano, inclusive o adolescente, precisa de limites, como continua Fontes e Sant’Ana (2011, p.756) “podemos pensar que as interações sociais vividas pelo sujeito em sua formação permitem movimentos de autonomia do indivíduo diante do controle imposto pela ordem social e em sua capacidade na tomada de decisões, no campo pessoal e político”.

A educação escolar tem a finalidade de formar cidadãos. Esses, precisam conhecer a necessidade de refletir criticamente acerca dos processos de construção de suas realidades sociais, partindo de preceitos de sentidos e buscas por relações de democratização em suas vivências para além da escola. O que implica em construções objetivas de vida e em qualidade de vida. A ser conquistada coletivamente.

A gestão escolar necessita conhecer a escola a qual ele gere, com profundo domínio das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que possuem sua equipe escolar frente à comunidade na qual está inserida e também em relação às políticas educacionais as quais responde. A atuação da gestão passa pelos desafios formativos de promover a interação escola-família-comunidade e pela promoção de projetos de formação continuada para docentes e não docentes; bem como necessária ambiência e/ou clima organizacional de trabalho no que concerne aos profissionais do ensino reunidos na escola para a ação educativa.

Quanto aos desafios que permeiam as funções burocráticas e à organização do trabalho pedagógico, do ponto de vista de uma gestão democrática, percebeu-se ao longo da pesquisa desse estudo que uma equipe gestora deve entender a escola por completo em todas as suas especificidades. A depender de suas posições sociais e políticas, a escola a qual ele gere, tende a apresentar um trabalho de participação e desvelamento na vida política e social na qual está imersa, formando criticamente a discentes e profissionais lá reunidos a partir da conjuntura que se partilha.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da gestão escolar frente a seus desafios e necessárias superações é sempre uma ação condicionada à um grupo de pessoas específicas reunidas em princípio para liderarem com uma ação educativa, à luz de uma função social de escola que alinharão, a partir de complexos cenários de interação para com a comunidade na qual está inserida e para com as políticas educacionais às quais sistemicamente responde.

Na base dessas relações institucionais há o compromisso político de formar o educando, sujeito da centralidade do ato educativo, para o exercício da cidadania, para o progresso no mundo do trabalho e para relações de democratização, de esclarecimento político e de competências básicas para seus processos de auto realização. Isso, nunca, sem grandes desafios e superações na base do processo educativo que aponta para tal direção.

Nesse sentido, pondera-se os desafios enfrentados pelos membros da gestão de escolas públicas em São José de Piranhas – PB, o entendimento de uma gestão quanto às suas funções no âmbito escolar, em concomitância ao dispositivo da gestão democrática, consistindo numa gestão que dá o direito a participação de todos aqueles que compõem a escola, e assim, fazendo da unidade escolar um ambiente democrático.

Dessa forma, compreendendo os dilemas enfrentados na atuação da gestão nas unidades escolares de ensino público, quanto à organização do trabalho pedagógico percebeu-se a necessidade de associar o trabalho de uma boa gestão à gestão democrática. Essa conexão deve-se à atitude de equipe gestora ser preponderante as necessidades e singularidades de sua escola, características essas, que são conhecidas a partir do envolvimento da gestão com os setores e departamentos da escola. Os sujeitos entrevistados, em sua maioria destacaram a importância de uma gestão formada profissionalmente, capacitada para exercer o cargo com diligência e instruída para propiciar discussões de políticas escolares que possibilitem a formação da equipe administrativo-pedagógica, tendo em vista determinadas ações consistem em uma ação que promove uma gestão democrática.

Por conseguinte, o(a) gestor(a) enquanto sujeito a quem é concedido as responsabilidades incumbidas na escola deve compreender que o planejamento, organização curricular, elaboração e implementação do documento do PPP, do

Projeto de Intervenção Pedagógica – PIP, reuniões do Conselho Escolar, dentre outras atividades realizadas no âmbito escolar constituem em práticas pedagógicas que precisam estar alinhadas também as questões administrativas. Uma boa gestão reconhece os trabalhos e projetos que são efetivos para uma base de experiências pedagógicas e interdisciplinares pelas quais necessitam operar dos docentes. A formação para a cidadania e para relações de democratização em suas interações sociais na vida política dos educandos depende dessas articulações pedagógicas da e na escola.

As discussões de demandas político-pedagógicas advindas da pesquisa deste estudo propiciaram a compreensão de uma gestão que necessita lutar por uma escola permanentemente de qualidade para todos, que conhece a sala de aula, entende a docência como espaço privilegiado de base da formação gestora, que saiba lidar com os conflitos de modo formativo, bem como conhecer o espaço em que a escola está sendo provocada quanto ao âmbito organizacional, pedagógico, administrativo. A atuação da gestão escolar, necessariamente, tem em seus desafios os elementos formativos para suas bases de superações institucionais em prol da aprendizagem docente, discente e não docente na unidade escolar.

É nesse sentido que a gestão escolar democrática e participativa demonstra um diferencial no trabalho escolar e no desenvolvimento dos planos de ação, projetos, planejamentos pedagógicos, entre outras atividades a serem realizadas no interior da escola que tende a qualificar o trabalho desenvolvido.

Assim, ao apontar tais considerações acerca da relação entre a atuação de gestores(as) e gestão democrática na escola, atribui-se ao trabalho da gestão escolar os desafios frente ao rompimento de alguns paradigmas que ainda permeiam o âmbito escolar, a exemplo do currículo imposto, da indicação político-partidária de gestores(as), das decisões concentradas e/ou centralizadas, da concentração da gestão exclusivamente nas decisões burocráticas e ações deliberativas da escola. Demandas necessárias de superações que trarão aprendizagens estratégicas à boa atuação da gestão escolar.

Ao longo de todo esse estudo, percebeu-se que algumas dessas ideologias de entrave acima citadas têm sido modificadas aos poucos com o decorrer do tempo por alguns profissionais que buscam cessar com práticas dicotômicas no âmbito da gestão escolar. Ainda falta muito a ser enfrentado! No entanto, persiste a esperança em profissionais de forte base política de suas competências técnicas e em uma

nova geração de educadoras e educadores que possibilitem as mudanças que se necessitam e busquem pela luta a educação como um direito inalienável; como um direito à aprendizagem, à qualidade de vida e à auto realização dos sujeitos integralmente.

Nesse segmento, me interessou discutir a organização do trabalho pedagógico na direção de caracterizar a ação docente nas suas estruturas básicas necessárias para o bom funcionamento da escola e em relação aos processos de superação face alguns dilemas. No entanto, no que concerne à organização do trabalho pedagógico – OTP, pode-se encontrar outras linhas de trabalho que não fizeram parte diretamente do meu objeto de estudo, que foi a própria exploração densa e direcionada do que é a organização do trabalho pedagógico especificamente da escola pública, não circunscrito à atuação do gestor, mas pela essência do que é a OTP da e na escola pública.

Outra questão que também pode ser estudada, em outras linhas que não foram objeto deste trabalho é o estudo do compromisso político, a competência técnica e o domínio científico da atuação dos membros da gestão, para o trabalho presente na gestão. Um terceiro ponto, entre outras que podem surgir deste trabalho, é a cultura do desempenho, no que consiste a dinâmica de funcionamento da escola à luz do que requerem os projetos e programas oficiais dos órgãos centrais. Esse atrelamento quase que exclusivo da atuação da gestão, em respostas a projetos e programas dos órgãos centrais, esquecendo das singularidades, da integração escola-família-comunidade, das demandas singulares da escola, tendo em vista que a escola trabalha muito na perspectiva de responder aos órgãos centrais e esquecem do conjunto de atribuições e demandas da localidade, da comunidade, do grupo que lá está.

Logo, é pretensão continuar discutindo sobre a OTP da escola pública pelo viés da gestão escolar no nível da pós-graduação, tendo em vista as questões propostas acima, por não estarem ligadas ao objeto de estudo deste trabalho, contudo são equivalentes em sua importância no âmbito da educação pública.

REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. 19ªed. São Paulo: Saraiva, 2009

ANTUNES, Mitsuko Aparecida Makino. Psicologia Escolar e Educacional: história, compromissos e perspectivas. **Psicologia Escolar e Educacional**. 2008, vol.12, n.2, pp.469-475 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572008000200020> Acesso em 04 de agosto de 2017.

BELCHIOR, Gerlaine. Avaliação escolar: um elemento determinante na melhoria do padrão de qualidade do ensino. In: LOPES, Wiama de Jesus Freitas (org.). **Gestão escolar no processo formativo**: da docência à organização do trabalho pedagógico. Fortaleza: Impreco, 2016, p.391-401.

BRANDÃO. Carlos Rodrigues. **O que é educação?** 19ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 10 de fevereiro de 2017.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania. 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf> Acesso em 29 de julho de 2017.

_____. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular: Educação é a base. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf> Acesso em: 02 de agosto de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 Disponível em: <<http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>> Acesso em 08 de agosto de 2016.

DRABACH, Nadia Pedrotti. AS FORMAS DE PROVIMENTO À FUNÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR NO BRASIL A PARTIR DA REFORMA DO ESTADO DE 1995. 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/NadiaPedrottiDrabach-ComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em 10 de julho de 2017.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e negócios**. Fortaleza: UFC Edição Digital *KindleBookBr*, 2011 Disponível em: <<http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Dicionario%20de%20Administracao%20e%20>

0Neg%C3%B3cios-%20Geraldo%20Duarte.pdf> Acesso em 01 de setembro de 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. In. **Revista Administração Contemporânea**, Edição Especial. V.5. Curitiba, 2001, p. 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010> Acesso em 17 de julho de 2016.

FONTES, Marcela Goulart; SANT`ANA, Ruth Bernardes de. A experiência geracional na fala de adolescentes de escolas públicas: disciplina e resistência ao poder escolar. **Atos de Pesquisa em Educação**. V.6. n.3. Disponível em:< <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/viewFile/2193/1832>> Acesso em: 25 de julho de 2017.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Ciclos, seriação e avaliação**: confrontos de lógicas. São Paulo: Moderna, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 30 de novembro de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf> Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ªed. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e Pesquisa**. 2012, vol.38, n.1 pp.13-28. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022012000100002&lng=en&nrm=iso> Acesso em 18 de maio de 2017.

LIEBER, Renato Rocha. Teoria de sistemas. Seminario de capacitação do PRONORD (Programa de capacitação de lideranças para desenvolvimento), ADL São Paulo, Affiliation: Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá UNESP. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311023676 TEORIA DE SISTEMAS](https://www.researchgate.net/publication/311023676_TEORIA_DE_SISTEMAS). Acesso em 13 de março de 2016.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem**: componente do ato pedagógico. São Paulo: Cortez, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21ª ed. Petrópolis: RJ, 1994

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf> Acesso em 07/10/2016.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2000

_____. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**. 2002, vol.28, n.2, pp.11-23. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022002000200002 Acesso em: 20 de junho de 2016.

_____. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011

_____. Implicações do caráter político da educação para a Administração da escola pública. In: Revista Educação e Pesquisa. São Paulo. v.28, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n2/a02v28n2.pdf>> Acesso em 22 de julho de 2016.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009 Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/vwc8g/pdf/piana-9788579830389.pdf>> Acesso em 03 de julho de 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 20ª edição. São Paulo: Cortez, 2011.

RODRIGUES, Manuel Alves; BAIA, Maria da Conceição. Mediação e acompanhamento na formação, educação e desenvolvimento profissional. **Revista de Enfermagem e Referência**, Coimbra, v. serIII, n. 7, p. 199-205, jul. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832012000200021> Acesso em 16 de julho de 2016.

RODRIGUEZ, Alícia Freijo; ALVES, Oneide Ferraz. **Gestão democrática da unidade escolar**. São Paulo: Ed. Quanta, 2014. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/sites/nead/wp-content/uploads/2015/02/1-GESTAO-DEMOCRATICA.pdf>> Acesso em 22 de novembro de 2016.

RUSSO, Miguel Henrique. Trabalho e gestão na escola: especificidades no processo. Cadernos ANPAE nº 4, 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/338.pdf> Acesso em 16 de abril de 2017.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 30 de novembro de 2016.

VACONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico** – elementos metodológicos para elaboração e realização. 24^aed. São Paulo: Libertad Editora, 2014.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>> Acesso em: 26 de julho de 2017

APÊNDICES

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bom dia (boa tarde ou noite), meu nome é **Nathalia Maria de Sousa Feitosa**, eu sou **graduanda** do curso de **Licenciatura em Pedagogia** da Universidade Federal de Campina Grande e o Sr. (a) está sendo convidado (a), como voluntário (a), à participar da pesquisa intitulada “**A ATUAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLA PÚBLICA: DILEMAS E SUPERAÇÕES**”.

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS: As intenções e motivações desse estudo deve-se ressaltar a necessária e devida contribuição da Universidade Pública na contínua referencialização do ensino superior por intermédio da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, nesse caso, desdobradas nas frentes de trabalho da iniciação científica. O objetivo dessa pesquisa é compreender a atuação de gestores de escola pública quanto à organização do trabalho administrativo e pedagógico. O (os) dados serão coletados da seguinte forma: o Sr. (a) irá responder um questionário semiestruturado que aborda pontos relacionados as atribuições e responsabilidades, que são empreendidas nos desafios da gestão escolar, frente a organização do trabalho administrativo e pedagógico em escolas públicas no município São José de Piranhas – PB.

DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS: Não haverá desconforto ou risco mínimo previsível para o (a) Sr. (a) que se submeter à coleta dos dados, tendo em vista tratar-se apenas de respostas a entrevista com questões semiestruturadas, onde haverá identificação individualizada na utilização de pseudônimos e os dados da coletividade serão tratados com padrões éticos (conforme Resolução CNS 466/12) e científicos, sendo justificável a realização do estudo porque através da análise dos resultados obtidos será possível a compreensão das atribuições e responsabilidades, que são empreendidas nos desafios da gestão escolar, frente a organização do trabalho administrativo e pedagógico em escolas públicas no município São José de Piranhas – PB.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSINTÊNCIA: A participação do Sr. (a) nessa pesquisa não implica necessidade de acompanhamento e/ou assistência posterior, tendo em vista que a presente pesquisa não tem a finalidade de realizar diagnóstico específico para o senhor, e sim identificar fatores gerais do objeto estudado. Além disso, como no formulário não há dados específicos de identificação do Sr. (a), a exemplo de nome, CPF, RG, etc., não será possível identificá-lo posteriormente de forma individualizada.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: O Sr. (a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. O Sr. (a) é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de prestação de serviços. O (s) pesquisador (es) irá (ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa permanecerão confidenciais podendo ser utilizados apenas para a execução dessa pesquisa. O Sr (a) não será citado (a) nominalmente ou por qualquer outro meio, que o identifique individualmente, em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado, assinada pelo Sr. (a) na última folha e rubricado nas demais, ficará sob a responsabilidade do pesquisador responsável e outra será fornecida ao (a) Sr. (a).

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para Sr. (a) e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Não é previsível dano decorrente dessa pesquisa ao (a) Sr. (a), e caso haja algum, não há nenhum tipo de indenização prevista.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELO PARTICIPANTE:

Eu, _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci todas minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e desistir de participar da pesquisa se assim o desejar. O (a) pesquisador (a) _____ certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais, no que se refere a minha

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador responsável



identificação individualizada, e deverão ser tornados públicos através de algum meio. Ele compromete-se, também, seguir os padrões éticos definidos na Resolução CNS 466/12. Também sei que em caso de dúvidas poderei contatar o professor orientador **Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes**, através do telefone 83 9914 2019. Além disso, fui informado que em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo poderei consultar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, sito à Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n - Casas Populares - CEP 58900-000 – Cajazeiras – PB, Tel.: (83) 3532-2000.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

_____	_____	____/____/____
Nome	Assinatura do Participante da Pesquisa	Data
_____	_____	____/____/____
Nome	Assinatura do Pesquisador	Data



APÊNDICE B

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA:

SUJEITOS: Gestoras das escolas pesquisadas

PESQUISA:

Atuação de gestores de escola pública: dilemas e superações.

QUESTÃO DE PESQUISA:

Quais os desafios enfrentados pela gestão escolar em escolas públicas frente a organização do trabalho administrativo e pedagógico?

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Pseudônimo _____

Escolhido: _____

E-mail: _____

Celular: _____

Formação básica:

Graduação: () Sim () Não - Qual: _____

Especialização: () Sim () Não - Qual: _____

Stricto Sensu: () Sim () Não - Qual/Em que: _____

Tempo de atuação no magistério: _____

Tempo de atuação como docente na escola: _____

Tempo de inserção na comunidade em que fica a atual escola: _____

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão:

() Sim () Não - Qual(is): _____

2 QUESTÕES:

- 2.1 Na sua opinião, quais os principais desafios estruturais de se gerir uma escola pública?
- 2.2 Na sua gestão, como tem sido trabalhado a cogestão por parte de docentes e não docentes? Por quê?
- 2.3 De que modo decorrem as decisões da gestão escolar? Existe participação docente, discente e não-docente? Como?
- 2.4 A gestão da escola acompanha o desenvolvimento das atividades pedagógicas escolares? De que forma acontece os monitoramentos aos docentes, nesse sentido, quando necessários?
- 2.5 Quais os desafios para se trabalhar a formação continuada docente?
- 2.6 Com que frequência e como se faz a avaliação de desempenho da equipe escolar?
- 2.7 A escola tem Projeto Político Pedagógico? Quais os desafios de elaboração e implementação? Por quê?
- 2.8 Como se dá a reformulação do PPP? Em que período acontece? Quem participa? Por quê?
- 2.9 A escola desenvolve projetos que envolvem a comunidade em torno da escola? Quais e de que modo?
- 2.10 Como acontece a participação da gestão da escola junto às atividades pedagógicas a partir da sala de aula?
- 2.11 Existem dificuldades no que concerne o envolvimento dos pais na vida escolar dos alunos? Quais? O que a escola busca fazer para romper com essa “muralha” que distancia pais e responsáveis do acompanhamento dos filhos? Como você avalia o rendimento de tais ações?
- 2.12 A escola desenvolve trabalhos e projetos de experiências e/ou de intervenção pedagógica? De que forma?