



Universidade Federal
de Campina Grande



**ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE NOS ANOS INICIAIS DA ESCOLA
PÚBLICA: DILEMAS E POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR**

JOSEVÂNIA DE SOUSA OLIVEIRA

**CAJAZEIRAS-PB
2014**

JOSEVÂNIA DE SOUSA OLIVEIRA

**ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE NOS ANOS INICIAIS DA ESCOLA
PÚBLICA: DILEMAS E POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande, *Campus* Cajazeiras, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Sob orientação do Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas
Lopes

**CAJAZEIRAS-PB
2014**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Denize Santos Saraiva Lourenço - Bibliotecária CRB/15-1096
Cajazeiras - Paraíba

O482a Oliveira, Josevânia de Sousa
Alta Rotatividade Docente nos Anos Iniciais da
Escola Pública: Dilemas e Possibilidades na Gestão
Escolar. / Josevânia de Sousa Oliveira.
Cajazeiras, 2014.
74f. : il.
Bibliografia.

Orientador: Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Graduação) - UFCG/CFP

1. Gestão Escolar. 2. Formação Continuada.
3. Rotatividade Docente. I. Lopes, Wiama de Jesus
Freitas. II. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU- 371.11

JOSEVANIA DE SOUSA OLIVEIRA

**ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE NOS ANOS INICIAIS DA
ESCOLA PÚBLICA: DILEMAS E POSSIBILIDADES NA GESTÃO
ESCOLAR**

Aprovado em: 07/04/2014

Banca Examinadora

PROF^o. Dr. WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES - ORIENTADOR
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

PROF^a. Dr^a. ZILDENE FRANCISCA PEREIRA -EXAMINADORA
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

PROF^a.Ma. HERCÍLIA MARIA FERNANDES - EXAMINADORA
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

PROF^a.Ma. DÉBIA SUÊNIA DA SILVA SOUSA- SUPLENTE
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho aqui executado a todos que me auxiliaram na construção deste, não apenas aos meus familiares como: mãe, irmãos e filho, mas também àquelas pessoas que estão intimamente ligadas à minha vida, como: parentes, amigos, amigas e professores que, no andamento deste, me ampararam com o conhecimento, paciência, atenção, compreensão e carinho, sempre evidenciando que eu não deveria desistir nunca, e que o sucesso depende da superação. Com isso, tive a prova de que realmente existem pessoas que se importam com meu sucesso. É muito bom saber que existem pessoas que torcem por nós sem esperar algo em troca além de um sorriso no rosto e/ou uma lágrima de felicidade por ter alcançado o tão desejado sucesso acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Foram muitos momentos de vivências e estímulos no decorrer do percurso acadêmico, desta forma, nada mais do que justo o agradecimento a todos que me deram e ainda me dão subsídios para que eu alcance os objetivos almejados. **Sou muito grata...**

A Deus, que é soberano, pela dádiva e/ou virtude da vida, pelas vitórias acreditadas em Teu nome, por todas as forças e energias positivas para não desistir e seguir em frente.

À minha mãe, Maria das Graças de Sousa Oliveira, que contribuiu, psicológico e emocionalmente, dando-me suporte na busca de meu sucesso profissional, assim também como pelo eterno orgulho de minha caminhada, pelo apoio, compreensão, ajuda, e, em especial, por todo carinho ao longo deste percurso.

Aos meus irmãos Dourismar Oliveira de Sousa e Laudicéia de Sousa Oliveira pelo suporte e ajuda nos momentos necessitados quando recorri a eles, e também pelo orgulho deles em me ver formada.

Ao meu filho João Hyves Oliveira pela paciência e compreensão por não poder dar-lhe a atenção quando precisava e, principalmente, pelo reconhecimento de que tudo que eu estava abdicando, naquele momento, era para no futuro possibilitar melhores condições de vida a ele.

À minha amiga Andrezza Gonzaga, a José Iranilton Vieira e ao meu amigo André da Silva pelo carinho e companheirismo e também pelas palavras de conforto quando mais precisei.

Aos meus amigos e amigas do curso de Pedagogia, pelo companheirismo, assistência, cumplicidade e amizade, em particular, Elda Sylvania, Patrícia Martins, Francisca Edjanária, Nicleide Nascimento, Jocelma Gadelha, e em especial, a Fabiana Oliveira pelas lutas e vitórias que juntas alcançamos.

Ao professor orientador Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes, por sua aceitação, paciência e orientação.

Agradeço também a todos os professores que me proporcionaram grandes avanços em termos de conhecimentos, fortalecendo assim, minha formação acadêmica.

Meus sinceros agradecimentos a todos de quem aqui lembrei e aos que apenas guardo no meu coração e que não pude aqui externar toda minha gratidão.

Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma
coisa.
Todos nós ignoramos
alguma coisa.
Por isso aprendemos
sempre.

(Paulo Freire, 1989, p. 39)

RESUMO

Uma pesquisa sobre a realidade das escolas públicas de Cajazeiras, na atualidade, proporcionou um estudo sobre o tema: “Alta Rotatividade Docente nos Anos Iniciais da Escola Pública: Dilemas e Possibilidades na Gestão Escolar”, com o objetivo de analisar como a gestão escolar atua frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais de Escolas Públicas municipais e estaduais, da zona urbana de Cajazeiras-PB, buscando evidenciar os possíveis dilemas enfrentados pelos gestores e investigar quais as perspectivas e possibilidades que os gestores lançam mão para identificar e solucionar o problema da alta rotatividade. A pesquisa proporcionou a construção de três capítulos, alinhados entre tópicos e subtópicos. Desta forma, no primeiro capítulo se encontra um esboço de apresentação dos sujeitos e do cenário da pesquisa, o segundo versa sobre a alta rotatividade docente e suas implicações no ensino e, por fim, o terceiro faz menção à gestão escolar e suas possibilidades frente à alta rotatividade docente, bem como os resultados da pesquisa. Para realização deste trabalho foram utilizados vários textos, livros, dissertações e artigos como referencial de embasamento teórico, encontrados dentro dos estudos de: BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996); DANTAS, Heloysa (1992); LA TAILLE, Yves de (1992); OLIVEIRA, Marta Kohl de (1992); LUCK, Heloisa (2006); PARO, Vitor Henrique (2008); TASSONI, Elvira Cristina Martins e LEITE, Sérgio Antônio da Silva (2013). Para se chegar à realização do trabalho, fez-se necessário o uso da pesquisa exploratória que deu subsídios para que a investigação obtivesse êxito. Com isso, elencaram-se algumas das causas e/ou paradigmas que ocasionam a alta rotatividade docente nas escolas públicas da referida cidade. As informações adquiridas com a pesquisa permitiram identificar, consideravelmente, algumas lacunas tanto na formação específica em gestão quanto na atuação dos gestores, percebeu-se que há certa negligência por parte dos órgãos de apoio às escolas, no tocante à formação continuada para gestores, fazendo com que as possíveis soluções que deveriam ser adotadas pela gestão escolar não se concretizem.

Palavras-chave: Rotatividade docente. Gestão Escolar. Formação Continuada.

ABSTRACT

A survey of the reality of Cajazeiras public schools, today provided a study on the topic: "High teacher turnover in the early years of public school: dilemmas and opportunities in school management", with the aim of examining how school management operates across the high teacher turnover in the first years of state and local public schools, the urban area of Cajazeiras-PB, to disclosing the possible dilemmas faced by managers and investigate what are the prospects and possibilities that lay hold managers to identify and resolve the problem of high turnover. The research provided the construction of three chapters, aligned between topics and subtopics. Thus, it is an outline of the presentation of the subjects and the research scenario, the second deals with the high teacher turnover and its implications for teaching in the first chapter and, finally, the third one refers to school management and its possibilities in the High teacher turnover, as well as search results. For this study, several texts, books, dissertations, and articles as a benchmark for theoretical background, found within the studies were used: BRAZIL. Law of Guidelines and Bases of National Education (1996); DANTAS, Heloysa (1992), LA TAILLE, Yves (1992); OLIVEIRA, Marta Kohl de (1992); LUCK, Louisa (2006); PARO, Vitor Henrique (2008); Tassoni, Cristina Martins and Elvira MILK Sérgio Antônio da Silva (2013). To reach the completion of the work, it was necessary the use of exploratory research that subsidies for research were successful. Thus, if elencaram - some of the causes and/or paradigms that cause the high teacher turnover in public schools of that city. The information gained from the survey indicate that, pretty, so some gaps in specific training in management and in the performance of the managers, it was noticed that there is some negligence on the part of agencies to support schools with regard to continuing education for managers, making with the possible solutions that can be taken by the school management did not materialize.

Keywords: Teacher turnover. School Management. Continuing Education.

LISTA DE SIGLAS

Atendimento de Educação Especializada	AEE
	ANPAE
Educação de Jovens e Adultos	EJA
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica	IDEB
Lei de Diretrizes e Base da Educação	LDB
Ministério de Educação e Cultura	MEC
Plano de Ação Articulada	PAR
Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa	PENAIC
Projeto Pedagógico	PP
Secretaria de Educação Municipal	SEM
Unidade Escolar	EU
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
Associação Nacional de Políticas e Administração Educacional	ANPAE

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPITULO I A ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NO ENSINO	14
CAPITULO II APRESENTANDO O CENÁRIO E OS SUJEITOS DA PESQUISA	23
2.1 Dos Instrumentos de Coleta de Dados	26
CAPITULO III A GESTÃO ESCOLAR E SUAS POSSIBILIDADES FRENTE À ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE	29
3.1 As Implicações da Alta Rotatividade Docente na Gestão Escolar no Município de Cajazeiras-PB	30
3.2 Contribuições da Afetividade no Processo de Ensino-aprendizagem	44
CONSIDERAÇÕES	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	59
ANEXOS	60

INTRODUÇÃO

O trabalho intitulado “alta rotatividade docente nos anos iniciais da escola pública: dilemas e possibilidades na gestão escolar” tem por objetivo analisar como a gestão escolar atua frente ao fenômeno da rotatividade nas escolas públicas municipais e estaduais da zona urbana da cidade de Cajazeiras-PB, buscando evidenciar os possíveis dilemas enfrentados pelos gestores no âmbito da escola e investigar quais as perspectivas e possibilidades estratégicas que estes lançam mão a fim de superar o fenômeno da alta rotatividade docente. O interesse pela pesquisa surgiu diante da realização do Estágio Supervisionado na Educação Infantil, com vivência em uma sala de maternal III, numa creche filantrópica na cidade de Cajazeiras-PB, pelo fato de a turma ter se mostrado dispersa e agressiva¹, apresentando dificuldades para escutar com atenção, respeitar o colega e o professor, dificultando assim o trabalho das estagiárias e, conseqüentemente, o processo de ensino-aprendizagem. Em conversa com a gestora da instituição, foi possível entender que as crianças estavam apresentando aquele comportamento, provavelmente, devido à quebra da rotina educativa e da relação professor/aluno dada a circunstância de rotatividade vivenciada.

Comprender a rotatividade como um fenômeno de fluxos e trocas de professores dentro de um mesmo agrupamento docente, em períodos de meses, bimestres e/ou até de dias, pode interferir de maneira significativa na organização da escola como um todo. A partir desta observação é que se decidiu pesquisar o tema com o objetivo de apresentar de que maneira a alta rotatividade docente acontece e qual a sua interferência no processo de ensino-aprendizagem, a fim de encontrar suporte estratégico a partir das vivências dos gestores para solucionar essa problemática.

Diante da realidade exposta, sentiu-se a necessidade de buscar, através da pesquisa, suporte teórico para o entendimento da situação supra mencionada. O estudo foi realizado por meio de observações e entrevistas com Gestores de Escolas Públicas Municipais e Estaduais da zona urbana de Cajazeiras-PB. A pesquisa foi embasada e fundamentada teoricamente em: BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996; DANTAS, 1992; LA TAILLE, 1992; OLIVEIRA, Marta Kohl de,

¹Sabe-se que há outros fatores condicionantes da agressividade na infância, tal qual: certas desestruturas familiares. Contudo, o interesse desse estudo é voltado para pesquisar acerca daquilo que está na governabilidade do sistema educacional e da escola. Ou seja, o quanto a alta rotatividade docente interfere para que isso ocorra.

1992; LUCK, 2006; PARO, 2008; TASSONI e LEITE, 2013 entre outros. Fez-se necessário o uso da pesquisa exploratória, a qual deu subsídios para que a investigação obtivesse êxito. A análise dos dados obtidos deu-se, seguindo-se de considerações pertinentes ao tema em estudo.

A relevância social desta pesquisa está no fato de que será possível entender como acontece a alta rotatividade docente e quais as possíveis estratégias que o gestor poderá utilizar para superar esse fenômeno. Em função disso, é que a questão de pesquisa desta investigação esta assim definida: De que modo o gestor escolar lida com a alta rotatividade docente mediante o processo de ensino aprendizagem de educandos nos Anos Iniciais?

Para tanto, definiu-se como objetivo geral da pesquisa: Analisar as estratégias administrativas adotadas pela gestão escolar para superação da alta rotatividade docente em função do processo de aprendizagem discente.

Frente à problemática, justifica-se esta pesquisa como forma de aprofundar-se sobre as questões afetivas e de compromisso por parte do professor para com o educando dos Anos Iniciais em relação aos gargalos administrativos que ocasionam, por vezes, a alta rotatividade docente; proporcionar maior familiaridade com os problemas de relacionamento entre professor e aluno diante da alta rotatividade docente; saber como o gestor lida com os problemas ocasionados por ela como: a falta de compromisso de alguns docentes, a quebra da rotina educacional, a relação professor/aluno, o desequilíbrio no processo de ensino-aprendizagem e a não permanência do docente durante um ano letivo e/ou de um ano para outro na unidade escolar.

Cabe salientar que o estudo acerca de afetividade foi de grande relevância para compreender como as relações de afetividade podem ser importantíssimas para o desenvolvimento da criança. Com intuito de compreender melhor como acontece a construção dessa relação de afetividade professor/aluno foi realizada uma pesquisa a parte com uma professora da Universidade Federal de Campina Grande, campus de Cajazeiras, estudiosa da afetividade em Wallon, com a aplicação de questionário semiestruturado².

Para se cumprir uma base docente enquanto educador que pesquisa, no cotidiano da ação educativa, a sua própria prática, tem-se a necessidade de utilizar-se de meios metodológicos que auxiliarão na efetivação dessa prática, assim também como de

² Questionário encontra-se disponível nos apêndices.

um pesquisador apto a manejar tais escolhas, ou seja, este por sua vez deve se encontrar acessível ao que se pretende investigar, dando ênfase aos seus métodos e objetivos específicos almejados pela investigação.

A partir da prática realizada acerca dos recursos metodológicos é possível perceber que estes cumprem a efetivação dos objetivos almejados, pois este percurso realizado por meio dos métodos é que dará uma finalidade satisfatória ao resultado esperado, para melhor compreensão do que vem a ser método, entendendo-se que o “Método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado” (HENGENBERG, 1776, p. 115).

Dessa forma, é através da metodologia aplicada a pesquisa que podemos encontrar meios para subsidiar o trabalho. Para se chegar à realização do mesmo, fez-se necessário o uso da pesquisa em busca de constatar algo num organismo ou num fenômeno.

Neste sentido, esta exploração dará subsídios para que a investigação tenha êxito e para que o pesquisador possa estabelecer critérios, métodos e técnicas para a efetivação da mesma. Portanto, optaram-se como instrumentos para aquisição dos objetivados³ o emprego de procedimentos instrumentais bastante importantes, como: a observação e a aplicação de um formulário de entrevista semiestruturada. Esta, por sua vez abrangerá, por desígnio, uma análise voltada às práticas dos gestores frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais, tendo como amostra nove gestores de instituições públicas da cidade de Cajazeiras-PB. Na oportunidade, optou-se por gravar a entrevista aplicada aos gestores escolares.

A gravação foi de grande importância pelo fato de a entrevista ser um documento uno e pessoal, portanto deve ser gravada, com a permissão do entrevistado, é claro⁴, para assim ancorar os conhecimentos explorados na temática inserida nos pensamentos e nas ideias. Os depoimentos ficarão guardados para fins de eventuais novas pesquisas e projetos de extensão. Desta forma, a representatividade dos dados evidenciados nas ideias e pensamentos dos entrevistados serão transmitidas, fidedignamente, a fim de proporcionar um acumulado de registros sobre os dilemas reverberados por estes no momento das entrevistas.

³ A aquisição dos dados realizou por meio de um formulário de entrevista semiestruturada, o qual consta nos anexos.

⁴ Existe um termo de consentimento livre esclarecido nos apêndices.

A vantagem da gravação consiste na possibilidade de colaboração futura para verificação e aprofundamento da temática para outros pesquisadores e/ou colaboradores fazerem uso desse material, a fim de fomentar outras pesquisas acerca da temática e também para assegurar maior e melhor enquadramento dos dados frente às realidades e entendimentos dos sujeitos da investigação, quanto aos contextos de estudos e pesquisas.

O desenvolvimento da pesquisa contribuirá para consultas que balizem propósitos de novos estudos e até mesmo de ações políticas em prol da superação dos dilemas acerca da alta rotatividade docente e as possibilidades de atuação do gestor para minimização e/ou superação deste fenômeno nos Anos Iniciais da Escola Pública, como também à melhoria educacional no tocante à permanência do professor interligada a relação de compromisso com o desempenho escolar dos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Conforme observações e vivências realizadas em Estágios Supervisionados e por meio da leitura de alguns textos que tratam da alta rotatividade docente como fonte de conhecimento, é que se viu a necessidade de uma nova produção acerca do tema antes citado. Já que a alta rotatividade é um fato bastante recorrente nas escolas públicas e pouco evidenciado em trabalhos científicos, optou-se por explorar e conhecer de forma mais nítida as causas e efeitos deste fenômeno nas unidades escolares do município de Cajazeiras-PB, pois sua prática pode, ou não, deixar a desejar quando se remete a conclusão de conhecimentos.

A partir de estudos que conceituam e refletem acerca de alta rotatividade docente, surgiu um interesse de averiguar e identificar se, de fato, essa ocorrência acrescenta ou diminui na aprendizagem dos discentes nas instituições públicas de ensino do município de Cajazeiras como também averiguar o que os gestores fazem para minimizar e/ou extinguir este problema.

A pesquisa proporcionou a construção de três capítulos, alinhados entre tópicos e subtópicos. Desta forma, o primeiro capítulo versa sobre a alta rotatividade docente e suas implicações no ensino, no segundo se encontra um esboço sobre apresentação do cenário e dos sujeitos da pesquisa e, por fim, o terceiro faz menção à gestão escolar e suas possibilidades frente à alta rotatividade docente, bem como os resultados da pesquisa.

CAPITULO I

A ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NO ENSINO

Nesta sequência de estudos, serão apresentados alguns conceitos relacionados à mobilidade docente nas escolas e como este fator influencia e fragiliza a vivência da comunidade escolar.

Para melhor esclarecimento, tende-se a explicitar o que vem a ser rotatividade docente. De acordo com Silva, (2007) a rotatividade docente “é considerada como a não permanência do docente na Unidade Escolar (UE) de um semestre para outro e/ou de um ano letivo para outro”, ou seja, a inconstância da atuação do professor durante o ano letivo, impossibilitando sua permanência no quadro de docentes. Embora a causa dessa rotatividade não esteja apenas na vontade do docente, mas de tantos outros fatores que interferem na dinâmica administrativa das escolas.

Ainda corroborando com as ideias de Silva quando menciona que “a mobilidade do corpo docente nas instituições escolares é considerada um problema que se acentua prejudicando o funcionamento e acarretando problemas no clima organizacional da escola, frente à quebra do processo ensino-aprendizagem.” Além da instabilidade na relação professor-aluno, a rotatividade docente se inclui como um fenômeno escolar que mobiliza a associação negativa da ação educacional.

Esse processo rotativo se acentua de maneira tão natural nas escolas que a mudança repentina de professor durante pequenos espaços de tempo é realizada em função do professor, por um motivo ou outro, sendo que esta pode ocorrer mensalmente e/ou até mesmo semanalmente, afetando a vida escolar cotidiana entre docente e discente. Desta forma, é perceptível que, corriqueiramente, acontece a substituição do educador sem verificar ou refletir sobre o que tais substituições podem acarretar, isto poderá acarretar uma desagregação no processo de ensino-aprendizagem.

A fala de uma gestora está em destaque, retratando a problemática da mudança constante de professor que atua em sala de aula, em um curto período de tempo,

Esse problema é constante em nossa escola, uma vez que sempre há mudança com relação ao quadro de professores em uma mesma sala, seja por motivos de doença, seja por afastamento, isso faz com que as atividades sejam quebradas muitas vezes e que os alunos não desenvolvam bem suas habilidades, por isso nós estamos lutando

constantemente para que haja uma mudança, não sabemos ainda ao certo como agir, porque esses professores são sempre indicados e muitas vezes são concursados e aí tem uma série de fatores que contribuem para que eles adoeçam ou tirem licença ou que não permaneça na sala por muito tempo e essa mudança está inviabilizando o nosso trabalho e fazendo com que não cheguemos ao objetivo que queremos que seja uma mudança bem significativa no índice do IDEB da escola, que ele está considerado baixo e isso nos angustia muito. (ZEZE, trecho da entrevista concedida em 2013).

Entende-se que, com a alta rotatividade docente, o aluno sofre consequências que fragilizam o processo de ensino-aprendizagem, pois quando o mesmo começa a adquirir confiança, afetividade e adaptar-se às metodologias adotadas pelo docente, acontece ‘a mudança repentina de professor’, seja por motivo de saúde, má gestão de recursos humanos por parte da administração central, má qualificação profissional, instabilidade emocional, aposentadoria e/ou até mesmo por questões políticas partidárias, gerando assim um desconforto muito grande tanto para o gestor escolar quanto para os educandos, além da quebra no processo de ensino-aprendizagem.

É perceptível também que há uma lacuna na forma como o gestor lida com esse problema da rotatividade, pois se percebeu que não contraria as decisões advindas da Secretaria de Educação do Município (SEM), pois por estar no cargo com indicação política, é como se fosse uma “forma de cabresto”, onde a pessoa recebe as ordens e não as contesta mesmo que prejudique o bom funcionamento da unidade escolar e conseqüentemente o resultado no processo de ensino e aprendizagem.

Diante do exposto, é necessário evidenciar o que uma das gestoras entrevistadas emana em sua fala sobre o que a alta rotatividade pode acarretar tanto para unidade escolar quanto à relação de afetividade entre professor/aluno quando expõe que:

É a perda de confiança do aluno no trabalho da escola, no trabalho educativo porque cada professor tem o seu ritmo, o seu nível de exigência e infelizmente a gente tem um caso esse ano, no 3º ano, com o 6º professor porque a professora titular teve um problema nas cordas vocais e agora se ausentou novamente, por um mês e a gente vê que a turma só se agita a cada novo professor, embora sendo competente traz um novo ritmo, inclusive as mães retiraram uma professora a semana passada. As mães atuam bastante na escola principalmente pela manhã, elas cobram muito, fiscalizam, às vezes chegam até a ser intransigentes, mas é muito bom trabalhar com elas porque são muito ativas sabe, elas cobram muito na questão das tarefas, fiscalizam e comparam um professor com outro, então assim no 3º ano está acontecendo isso mas já na semana passada entrou uma nova professora e está tendo um respaldo muito bom, um acolhimento, mas

a professora titular já vai voltar no próximo mês. Eles têm hora que trocam até os nomes das professoras de tanta rotatividade que teve lá, mas foi só esse caso, no restante no Básico I, está tudo tranqüilo. (Violeta⁵, trecho da entrevista concedida em 2013)

Essa fala nos revela que muitas falhas são detectadas, uma delas é a falta de compromisso por parte de alguns professores, outra é a participação quase equivocada dos pais na escola, pois mesmo que os pais tenham argumentos para exigirem a saída de um docente que não esteja agradando, esta seria uma decisão do corpo gestor após analisar todas as situações que o caso exige. A participação dos pais é permitida, mas por meio do Conselho Escolar (CE), entidade presente em todas as escolas públicas.

Outra característica evidenciada é a falta de uma gestão educacional eficaz, pautada em conhecimentos técnicos e específicos no tocante a sua função. Pois se sabe que o gestor escolar deve reunir em seu perfil profissional características que lhe possibilitem desenvolver um trabalho educacional de qualidade. E como garantia dessa perspectiva de qualidade considera-se o teor de um edital para concurso público, na área de gestão escolar, um parâmetro para análise. A seguir, elencamos alguns tópicos extraídos do Edital⁶ de concurso público para gestor escolar no Estado de São Paulo publicado em 2006, no qual encontram-se relacionadas várias características consideradas necessárias à função de um gestor escolar, a partir dos estudos realizados pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) que traçou o perfil exigido do profissional que se submeteria ao processo seletivo da rede pública.

- 1) Observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo conscientemente;
- 2) Compreender os condicionamentos políticos e sociais que interferem no cotidiano escolar para promover a integração com a comunidade, construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e a aprendizagem recíproca;
- 3) Propor e planejar ações que, voltadas para o contexto socioeconômico e cultural do entorno escolar, incorporem as demandas e os anseios da comunidade local aos propósitos pedagógicos da escola;

⁵ O pseudônimo Violeta foi escolhido pela entrevistada pelo fato de gostar da cor violeta (roxo).

⁶ São Paulo (Estado). Edital para Concurso Público a Vagas de Gestor Escolar. Publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo; Seção 1:1. Volume 116 - Número 49 – quarta feira, 15 de março de 2006 (PP. 14-15). Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/ccs_1.php?t=Comunicado_diretor_15_02. Acessado em 19/03/2014.

- 4) Valorizar a gestão participativa como forma de fortalecimento institucional e de melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos;
- 5) Articular e executar as políticas educacionais, na qualidade de líder e mediador entre essas políticas e a proposta pedagógica da escola, construída no coletivo da comunidade escolar;
- 6) Reconhecer a importância das ações de formação continuada para o aprimoramento dos profissionais que atuam na escola, criando espaços que favoreçam o desenvolvimento dessas ações;
- 7) Cuidar para que as ações de formação continuada se traduzam efetivamente em contribuição ao enriquecimento da prática pedagógica em sala de aula;
- 8) Acompanhar e avaliar o desenvolvimento da proposta pedagógica e os indicadores de aprendizagem com vistas à melhoria do desempenho da escola;
- 9) Compreender os princípios e diretrizes da administração pública e incorporá-los à prática gestora no cotidiano da administração escolar.

Se o gestor reunir boa parte dessas nove características, será possível gerir uma unidade escolar com êxito e conseguir formar uma equipe técnica que promova a realização de um trabalho satisfatório prevendo/prevenindo e resolvendo problemas. Com isso será possível realizar um trabalho capaz de incorporar à sua prática valores, atitudes e sentido de justiça, essenciais ao convívio social, solidário e ético, ao aprimoramento pessoal e à valorização da vida; responsabilizar-se pela administração de pessoal, de recursos materiais e financeiros e do patrimônio escolar com transparência nos procedimentos administrativos, garantindo a legalidade, a publicidade e a autenticidade das ações e dos documentos escolares; fortalecer o vínculo com a comunidade local, buscando estabelecer, com outras instituições e lideranças comunitárias, parcerias que promovam o enriquecimento do trabalho da escola e da comunidade em que ela se insere; promover ações de formação continuada, garantindo espaços de partilha de experiência e reflexão que possibilitem seu desenvolvimento pessoal e aprimoramento profissional, bem como do grupo que lidera e elaborar de forma participativa os planos de aplicação dos recursos físicos e financeiros, vinculados à proposta pedagógica da escola.

Conseguindo desenvolver essas competências no interior da escola, é possível partir para um plano de criação de estratégias e habilidades a ser apresentado junto a Secretaria de Educação para, assim, poder contribuir de maneira significativa na execução de políticas educacionais locais com o intuito de superar os altos índices de rotatividade docente. Mas, o que se constatou durante as entrevistas foi que os gestores sabiam da gravidade do problema, porém não sabiam como agir para superação deste,

talvez por falta de conhecimento e/ou talvez por falta de coragem para contrariar a Secretaria Municipal de Educação (SME), mas que, em sua maioria, tinha boa vontade para solucionar os problemas, contudo apresentava-se de maneira explícita a inexistência da técnica administrativa correta.

Diante disso, fica inviável tanto ao gestor quanto ao professor desenvolver com os educandos uma relação de afetividade utilizando-se de ferramentas que norteiem os caminhos a serem seguidos pelos mesmos se não existe um plano estratégico que vise à permanência do docente na instituição educacional.

Existem muitas questões pertinentes à educação que cabem à uma reflexão, uma destas é a “valorização do ofício docente”, que, por sua vez, é uma demanda que merece entender o docente numa ordem específica e qualitativa do cotidiano do mesmo, ou seja, deve ser uma ação concreta que se relacione com a imagem ideal que se constrói em torno da profissão.

Antes mesmo que o docente consiga formar vínculos com os discentes já tem que ser substituído por um motivo ou outro. Então fica claro que o problema da rotatividade vai sempre existir, mas cabe ao gestor escolar buscar estratégias que possibilitem a permanência de seu quadro docente, pelo menos de um ano para outro, para que se possa evitar essa quebra repentina das atividades escolares. Dessa maneira, o professor mostrará para seus alunos que ele é um ponto de apoio para construção de seu conhecimento e que estará disponível para ajudá-los no que for preciso. É lógico que dentro desse processo o gestor teria que ouvir/ouvi-los para poder entender seus medos, angústias, curiosidades, anseios e desejos para que consigam fazer um trabalho com qualidade e satisfação a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Assim, fica explícito que a facilidade e a satisfação evidenciadas no ato de ensinar fazem com que se desenvolva no alunado a capacidade de admiração e envolvimento com o objeto estudado, tornando-o parte efetiva de sua realidade. Com certeza, os docentes encontrarão maneiras de relacionar os conteúdos com a realidade organizando-os sistematicamente e, assim, contribuirão de forma significativa para construção do conhecimento do educando.

Porém, essa afirmativa fica impossibilitada de acontecer efetivamente mediante o processo de rotatividade docente, pois a não permanência do professor afeta diretamente o processo de ensino-aprendizagem como também causa insatisfação por parte do alunado na construção do conhecimento e também fará com que estes, se

sintam ameaçados em iniciar um projeto, pois a qualquer momento aquele docente poderá se ausentar da unidade escolar deixando assim o trabalho incompleto. Dessa maneira, entende-se que a alta rotatividade docente pode interferir de forma negativa no processo de ensino-aprendizagem do educando, no desenvolvimento de suas potencialidades e em habilidades educacionais como ler, escrever, interpretar, refletir com criticidade, entre outras.

Para efeito de comprovação do mencionado acima no tocante à rotatividade docente e os prejuízos que podem acarretar, as falas dessas gestoras deixam claro que essa não é uma prática aconselhável quando reverberam que:

Há um prejuízo porque o aluno ele vem naquele ritmo de um professor, você sabe que há os diferentes saberes e assim como os diferentes tipos de aprendizagem e o aluno vai seguindo uma linha com aquele determinado professor muitas vezes ele vai apreendendo os conhecimentos e as habilidades que o professor está tentando desenvolver, aí chega um outro e acontece aquela quebra. Utiliza-se de outras metodologias que o aluno terá que se adaptar aquela nova situação aí quando ele começar a adaptar-se poderá haver uma outra quebra. (ZEZÉ, entrevista realizada em 2013);

Acho que sim, que tem prejuízo né, tem prejuízo a entidade, a direção e o alunado, porque quando você começa a aprender a gostar do trabalho daquela pessoa, a pessoa vai mudar da escola. Vem outra pessoa que você tem que começar tudo de novo, então se estou trabalhando com uma pessoa há 06 meses, há um ano, então ela conhece o meu trabalho e eu também já conheço o trabalho dela. Como nós estamos trabalhando o que é que nós temos que mudar, na conversa, a gente dialoga muito, a gente tem os diálogos e a gente tenta, mas quando você tem um professor que passa dois meses e já muda, vai pra outro local, quer dizer, nós vamos pegar uma professora que eu não conheço o trabalho dela e nem ela o meu. (PAZ, entrevista realizada em 2013);

Fica evidente nas falas das gestoras que a quebra da rotina educacional criada por um determinado professor que vinha desempenhando um bom trabalho e, de repente, por um motivo qualquer, é substituído, causa desconforto para todos os envolvidos no processo de ensino e, é ainda pior quando o próximo não se adapta e fica nessa troca repentina, em um curto período de tempo, acarretando uma série de insatisfações.

Neste sentido, percebe-se que a escolha do substituto não é uma tarefa realizada pelo gestor e, que os mesmos só têm a função de recebê-los e tentar inseri-los

no cotidiano da instituição, fazer com que esse novo professor possa tentar construir uma relação amigável com os alunos.

Diante do exposto, como é possível a construção estável dessa relação frente à alta rotatividade docente?

Cabe aqui ressaltar, que uma solução possível para o fenômeno apresentado deve partir da gestão escolar, pois a ela cabe o monitoramento da qualidade do ensino e gestão de pessoal que compõe a instituição escolar, para tanto o gestor escolar precisa ter conhecimento teórico-metodológico e ter autonomia de buscar soluções para o enfrentamento do problema da alta rotatividade que afeta diretamente a escola como um todo. Possivelmente, a alta rotatividade por vir a ser a manifestação ou a reverberação de alguma má gestão no sistema educacional, como também da fragilização e atualização do plano de cargos e carreira, do programa ou da condução de formação continuada da rede pública municipal, da ineficiência de planos de ação que envidem sistematicamente a implementação do Plano de Ações Articuladas (PAR). A rotatividade docente não é um fenômeno que se encerra em si mesmo, mas sim é fruto da dinâmica de fragilização da atuação organizacional, seja da Secretaria Municipal de Educação ou de falhas na organização do trabalho pedagógico dentro da escola.

Nesse sentido, cabe ao gestor averiguar as situações, e quando um professor faltar e enviar um substituto, que, por sua vez, pode ser qualificado ou não profissionalmente, para assumir aquela função, ele necessariamente precisa tomar uma atitude em não aceitar uma pessoa sem habilidade, competência e formação inicial específica para assumir tal função⁷. Outra situação frequente nas unidades escolares são as licenças médicas que alguns docentes tiram, principalmente, quando estão próximos a se aposentarem por tempo de serviço, neste caso a responsabilidade pelo envio do profissional que vai substituir aquele docente de licença acontece via Secretaria de Educação Municipal. Nesse caso, o gestor aceita passivamente e muitas vezes não questiona sobre a qualificação do substituto.

Diante do exposto, fica evidente que o fenômeno rotatividade docente é uma ameaça e se o gestor não se utilizar de sua autonomia e reivindicar qualificação desses substitutos ou lançar mão de medidas eficazes que fomentem a estabilidade do seu

⁷ Não há indícios de uma sistemática de avaliação funcional de desempenho de tais gestores, por parte de uma política local de acompanhamento administrativo, junto ao sistema.

quadro docente com vistas a um bom funcionamento organizacional da unidade escolar, este fenômeno pode tomar uma proporção significativa de negatividade educacional.

Por outro lado, é preciso saber se este gestor/diretor escolar possui qualificação para estar neste cargo, pois só será possível se fazer este tipo de cobrança se tiver um olhar atento, credibilidade perante a comunidade escolar, habilidades e competências embasadas por uma formação sólida.

O que se observa é que estes são cargos de indicações políticas e evidencia-se uma manutenção e imposição de poder, sendo assim, fica um tanto inviável um enfrentamento direto com uma SEM sobre o envio de um substituto mal qualificado.

São muitas as questões implícitas à função de gestor com grande relevância para aprendizagem na unidade escolar. Neste sentido, acredita-se que as possibilidades são muitas, uma delas seria uma formação específica e continuada em gestão escolar, outra seriam eleições para gestores e vice-gestores escolares e/ou até mesmo as duas juntas.

No município de Cajazeiras houve a cogitação de se criar uma lei municipal que instituíra eleições para diretores aprovada pela Câmara Municipal de Vereadores. Isto ocorreu no ano de 2008, no mandato de Dr. Carlos Antonio de Oliveira, porém não foi executada por causa de uma ação cautelar de inconstitucionalidade do projeto de lei impetrada, pelo então prefeito eleito, em 2009, Dr. Leonid Abreu de Sousa⁸.

Acredita-se que a melhor maneira de escolher gestores escolares seria sim por meio de eleições diretas. Sabe-se, também, que toda inovação causa desconforto e que as expectativas em relação a um processo eleitoral provoca muitas dúvidas, se realmente vai ser uma eleição democrática, “limpa sem arrumadinhos políticos”, ou seja, sem interferência e influência político-partidária.

Nesse caso, evidencia-se uma falha na escolha da pessoa para o cargo, que poderia ser realizada por eleição democrática envolvendo a comunidade escolar como um todo e/ou concurso público.

Essa segunda opção parece falha no entendimento de Paro (2008, p.23), pois o mesmo salienta que,

O sistema de escolha do diretor é democrático apenas para o lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e

⁸ Consta, em anexo, cópia do projeto de lei que institui eleições para diretores na cidade de Cajazeiras-PB.

exercício do magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis. O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor.

O papel do gestor é um dos fatores primordiais para o funcionamento estrutural e organizacional de uma instituição educacional. Porém, para exercer essa função com qualidade é necessário não apenas uma formação acadêmica ou uma formação em Administração Escolar, mas um olhar sensível, boa comunicação, boa relação interpessoal, saber lidar com o corpo técnico da escola, manter o clima organizacional harmonioso com a comunidade escolar, ouvir com atenção, ser imparcial no trato com as pessoas e, principalmente, construir uma autonomia significativa no tocante às questões pedagógicas da unidade escolar.

Nesse sentido, Paro (2008, p. 100) afirma que:

Quando se examinam a situação e as perspectivas da administração da educação, em especial quando se consideram as instâncias imediatamente responsáveis pelo provimento dos serviços educacionais a população, no caso a escola pública fundamental, é de particular importância dar atenção a maneira como se estrutura essa instância em termos da distribuição do poder e da autoridade em seu interior.

Conforme o que se constatou na pesquisa, foi possível compreender que o gestor necessita ter formação específica/teórica sobre como gerir uma unidade escolar e, que o fato de não existir eleições para gestores prejudica de maneira significativa o bom funcionamento da instituição educacional tendo em vista que os mesmos não possuem:

- a) Formação específica;
- b) não dispõem, via secretaria, de uma formação continuada para gestor;
- c) não trabalham sob a perspectiva de planejamento estratégico;
- d) não possuem execução de um trabalho de qualidade na unidade escolar e conseqüentemente não fomenta melhores resultados no IDEB da escola referente ao processo de ensino-aprendizagem.

Com a exposição dos grandes problemas que entravam as ações dos gestores escolares, percebe-se que ainda há muito que fazer no sentido de conquista de autonomia e fundamentação teórico-prática para que esses profissionais exerçam com dignidade a missão de administrar uma instituição educacional.

CAPÍTULO II

APRESENTANDO O CENÁRIO E OS SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa, em apreço, teve como *locus* cinco escolas públicas da zona urbana na cidade de Cajazeiras-PB, sendo quatro municipais e uma estadual. Por razões éticas embasadas por procedimentos metodológicos cabíveis, serão gerados nomes fictícios para as escolas pesquisadas.

Para o início da pesquisa, escolheu-se a Escola “Lâmpada Mágica” de Ensino Infantil e Fundamental, localizada em um bairro, mais ou menos central, mas que polariza outros bairros de onde vem a maior parte dos alunos que a frequenta. A referida instituição funciona em três turnos, atende um total de trezentos e duas (302) crianças, sendo que da alfabetização ao 5º ano são distribuídas nos turnos manhã e tarde e oitenta e dois (82) jovens e adultos no turno da noite, nas salas da Educação de Jovens e Adultos (EJA). A Unidade Escolar tem um espaço físico pequeno para a demanda de alunos a que atende, favorecendo a superlotação das salas de aula. A gestão escolar é compartilhada e os atuantes na mesma revezam os horários para atendimento, a gestora tem formação acadêmica em Letras e Especializações em Gestão Escolar e Metodologia do Ensino, há dois vice-gestores.

A segunda instituição a ser visitada foi a “Iluminada”, uma escola situada no centro da cidade, mas que recebe alunos de outros bairros periféricos, sendo bastante procurada por causa de sua organização e pela atenção que dispensa aos alunos de modo geral. É uma Escola de Educação Básica que ministra o Ensino Fundamental completo e inclui turmas de Educação de Jovens e Adultos. A instituição possui um espaço amplo e adequado às necessidades especiais. Funciona em três turnos e o corpo docente é composto por muitos professores efetivos.

Na terceira instituição de ensino em que realizamos a pesquisa, a Escola “Fantasia Brilhante”, também ministra o Ensino Fundamental. Localiza-se em bairro muito populoso e desenvolve ações educacionais para a comunidade. A sua estrutura física é bem conservada e ampla, possui uma sala para professores/reuniões, uma diretoria, uma secretaria, uma cantina, um laboratório de informática e a gestão é compartilhada. A referida instituição atende a um público de classe baixa, funciona em três horários. Conforme a gestora, esta escola passou por uma rotatividade de cinco professores, em menos de dois meses, em única turma, e isso causou um desconforto muito grande para a escola como um todo.

A quarta escola a ser pesquisada foi a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental “Vitoriosa”. Construída em bairro afastado, hoje é considerada como centro, devido ao crescimento da cidade. Ali a estrutura física é bem conservada, mas possui um número de alunos maior do que a sala de aula comporta, a instituição dispõe de uma sala para professores/reuniões, uma diretoria, uma secretaria, uma cantina, um laboratório de informática. A referida instituição atende a um público de classe baixa e funciona em três horários. A gestão é compartilhada.

A quinta escola que participou da nossa pesquisa foi a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental “Renascimento”, localizada em um bairro emergente cuja população é de trabalhadores urbanos ou rurais que colocam seus filhos nessa escola devido à proximidade de suas residências. A estrutura física é bem conservada, porém é pequena para o número de alunos a que atende, possui uma sala para professores/reuniões/direção e secretaria unificada, uma cantina, um laboratório de informática e uma sala de Atendimento de Educação Especializada (AEE). A referida instituição atende a um público de classe baixa, as salas de aula são superlotadas, funciona em três horários, apresenta um alto índice de rotatividade docente que, segundo a gestora, é por causa das turmas serem muito numerosas.

Os sujeitos da pesquisa foram cinco (05) gestores que contribuíram sobremaneira para que este trabalho se materializasse, enfocando a análise dos dilemas e possibilidades da gestão educacional frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais em Escolas Públicas.

Para se chegar a uma melhor compreensão dos sujeitos pesquisados, cabe aqui ressaltar, uma apresentação mais detalhada com dados referenciais da vivência acadêmica e profissional dos pesquisados, na tabela a seguir.

Tabela 1 – Dados dos Gestores

Identificação/ pseudônimos	Formação acadêmica	Formas de condução ao cargo	Sexo	Faixa- etária	Tempo de serviço no magistério	Tempo de serviço na gestão
ZEZE	Formada em Letras com pós- graduação em Metodologia do Ensino	Indicação política	F	43 anos	23 anos	12 anos
PAZ	Formada em História com pós- graduação em Metodologia do Ensino	Indicação política	F	66 anos	32 anos	24 anos
VIOLETA	Formada em História com pós- graduação em Teoria e Metodologia do Ensino de História	Indicação política	F	44 anos	16 anos	09 meses
LUANA	Formada em Letras, cursando Especialização em EJA pelo Projeto EJA-ECOSOL	Indicação política	F	37 anos	12 anos	09 meses
JU	Formada em Pedagogia com pós-graduação em Metodologia do Ensino	Indicação política	F	34 anos	15 anos	09 meses

Fonte: pesquisa realizada em 2013

1.1 DOS INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

Foram utilizadas como formas de coleta de dados a pesquisa de campo, levantamento de dados, a observação e entrevista semiestruturada⁹ com o intuito de identificar quais são os dilemas e possibilidades da gestão escolar frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais em Escolas Públicas da zona urbana de Cajazeiras-PB.

A fase de coleta de dados é um momento de grande importância na pesquisa de campo monográfica, para tanto, foi necessário tomar alguns cuidados para que se possa garantir a fidedignidade dos resultados.

No caso da pesquisa em foco, o processo metodológico escolhido foi a pesquisa quali-quantitativa com preponderância na qualitativa pelo fato de preocupar-se com o processo como ponto de chegada para, por fim, olhar os resultados. Nesta perspectiva, optou-se pelo formulário de entrevista semiestruturada.

Sendo assim, o primeiro cuidado que se tomou ao se iniciar a fase de coleta de dados foi quanto à elaboração do formulário de entrevista semiestruturada e a preparação da pessoa responsável pela utilização do instrumento de pesquisa, no caso, o entrevistador/discente sob orientação supervisionada para que não se perdesse tempo com dados errados e, se necessário fosse modificar ou ampliar o instrumento de pesquisa, ou ainda, fazer a reaplicação do instrumento.

É importante ressaltar que existem diversos procedimentos que podem ser utilizados para esse fim, no entanto, coube a pesquisadora decidir qual o procedimento que mais se adequaria ao tipo de pesquisa realizada.

O formulário de entrevista semiestruturada é uma ferramenta de grande relevância, pois traz consigo perguntas abertas que possibilitam ao entrevistado conversar sobre muitas questões para além do que está posto.

Para Ruiz (1986, p. 50), a pesquisa de campo tem relevância, pois:

[...] consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento de controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações

⁹ Optou-se por este tipo de entrevista pelo fato de aproximar-se de uma conversação/diálogo e também pela flexibilidade e a possibilidade de rápida adaptação, ou seja, a entrevista pode ser ajustada quer ao sujeito, quer às circunstâncias.

constante entre determinadas condições – variáveis independentes – e determinadas condições – variáveis dependentes –, observados e comprovados.

A observação, conforme Ruiz (1986, p.33) nos revela, é um instrumento que pode influir nos resultados da pesquisa.

A observação pode ser natural e espontânea ou dirigida e intencional. E as etapas posteriores da pesquisa ficarão prejudicadas se não partirem da observação correta e adequada ou, tanto quanto possível, completa na enumeração das circunstâncias antecedentes ou variáveis.

Assimilada dessa forma, a interação com os sujeitos da pesquisa se deu através de vários encontros nas referidas instituições educacionais, não havendo critérios impostos até o momento em que os instrumentos foram aplicados conforme a necessidade vista, sem ordem, ou seja, conforme foram surgindo as inquietações acerca do objetivo de estudo, se necessário fosse poderiam surgir mudanças no formulário de entrevista semiestruturada, como, por exemplo, acréscimos de perguntas por ocasião do momento *in loco*.

Portanto, com base nesse contexto, os procedimentos foram seguidos, tendo como embasamento os instrumentos escolhidos os quais serviram para o auxílio e a descoberta, ainda não visíveis, mas que provavelmente serão expostas, sobre o que o caráter dos objetos do trabalho almeja alcançar.

Esse trabalho deve ser entendido como ferramenta facilitadora para uma melhoria no âmbito educacional, tendo como foco um efeito positivo de tal empreendimento para gestão da unidade escolar. Tem como função a contribuição entre ensino de valores educativos com propósitos e medidas positivas, visando um ensino de qualidade na escola pública. Assim como também, pode ser entendido como facilitador para uma melhor forma de gerir uma unidade escolar dentro de uma estrutura valorativa do quadro de docentes e motivando um trabalho de qualidade.

Todas as escolas objetos da pesquisa enquadram-se em um perfil físicoestrutural satisfatório, a não ser por algumas particularidades, como salas com pouco espaço para a quantidade de alunos. Geralmente, elas recebem material didático e de expediente, merenda escolar, contam com equipamentos tecnológicos e planejam suas atividades junto às equipes pedagógicas. Percebe-se que, no conjunto, elas funcionam bem. Porém, a rotatividade docente é um ponto crucial em muitas delas. O

capítulo seguinte pretende mostrar possibilidades e caminhos a serem trilhados pelos gestores escolares em consonância com os órgãos administrativos que estão à frente do processo administrativo.

CAPÍTULO III

GESTÃO ESCOLAR E SUAS POSSIBILIDADES FRENTE À ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE

Durante muito tempo, entendeu-se o conceito de gestão como o ato de gerir, administrar algo ou um determinado grupo. Este processo de gerenciamento estava sempre ligado às situações em que alguém exercia autoridade sobre o outro. Neste sentido, percebe-se uma relação intrínseca de hierarquia de poder, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, conforme este adágio popular utilizado, muitas vezes, por dominados. Contudo, atualmente o conceito é compreendido como um processo político no qual as pessoas que atuam como gestores precisam identificar problemas, discuti-los, deliberar e planejar, encaminhar, acompanhar e controlar, de maneira avaliativa, o conjunto das ações voltadas para o encontro de soluções. É para ser um processo sustentado no diálogo e na parceria já que vivemos diante de uma sociedade complexa que necessita desdobramentos eficazes no ato de gerir uma organização, seja educacional ou outra. Ao mesmo tempo, entende-se que não é possível controlar o trabalho do outro, mas sim que é possível criar uma parceria que possibilite um trabalho satisfatório aos envolvidos no processo.

Dessa forma, entende-se que gestão significa usar uma base organizacional que esquematiza planos de ação a serem desenvolvidos de maneira progressiva e com qualidade fazendo a relação do todo com suas partes, bem como promovendo uma maior efetividade do conjunto. Mediante esses aspectos, a gestão aparece como forma de superação ao modelo de gestão tradicional mencionado anteriormente, ou seja, transformou-se em uma ação participativa onde todos cooperam por um bem maior, nesse caso, um trabalho de qualidade.

Assim esclarece Luck (2006, p. 34) em sua afirmativa sobre gestão.

[...] resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto.

Já a Gestão Educacional é apresentada assim:

[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas,

compromissado com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo. (LUCK, 2006, p. 35)

Ou ainda,

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LUCK, 2006, p. 36)

Tendo em vista tais afirmativas de Luck, fica evidente que gestão escolar é, na verdade, o ato de criar estratégias eficazes para verificar e organizar tudo que acontece no âmbito da escola, desde as atividades como: recursos humanos, financeiros, materiais até os aspectos que envolvem o pedagógico da unidade escolar com a participação de todos em prol da aprendizagem dos discentes.

Conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, a gestão escolar é a autonomia que a escola possui para desenvolver as tarefas de sua competência administrativa é através desta autonomia que as unidades escolares conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como a diversidade do público-alvo, priorizando as necessidades para o desenvolvimento e construção de uma aprendizagem de qualidade.

É possível perceber que a gestão escolar situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão relacionadas a sua governabilidade, como: gerir o pessoal, os recursos materiais e financeiros, bem como elaborar e executar o Plano Pedagógico Curricular (PPC) da unidade escolar, visando promover o ensino de qualidade. Pois, a gestão é uma ação participativa na qual se abre espaço para a democratização, ou seja, pode e deve acontecer a participação direta da comunidade escolar na solução dos problemas enfrentados pela mesma.

3.1 AS IMPLICAÇÕES DA ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE NA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CAJAZEIRAS-PB

Este subtópico apresenta a análise e discussão dos dados coletados na pesquisa de campo, de acordo com a relevância para o processo de investigação de uma

determinada realidade, neste caso, é a alta rotatividade docente em escolas públicas de Cajazeiras-PB.

A partir da relação estabelecida pelos sujeitos da pesquisa com as categorias de análise, buscou-se, ordenadamente, o significado das respostas apresentadas, reportando a análise dos conhecimentos construídos acerca do tema para uma melhor concepção dos aspectos envolvidos no processo da aprendizagem humana.

A análise de dados tem caráter de uma atividade cujo potencial é a transformação de dados adquiridos com a pesquisa, ou seja, é a práxis, na qual se toma como tarefa a transformação crítica/analítica de um conjunto de dados, que tem como objetivo uma melhor verificação acerca destes.

Como antes citado, analisar parte do pressuposto da visão crítica, como esclarece Marconi e Lakatos (2001, p. 23), quando afirma que analisar “[...] significa estudar, decompor, dissecar, dividir, interpretar. A análise de um texto refere-se ao processo de conhecimento de determinada realidade e implica o exame sistemático dos elementos”.

Ou ainda, é por intermédio da análise que podemos “[...] observar os componentes de um conjunto e perceber suas possíveis relações, ou seja, de uma ideia-chave geral passar-se para um conjunto de ideias mais específicas”. (MARCONI E LAKATOS 2001, P. 23). Sendo assim, a análise é a percepção crítica obtida numa comparação de ideias.

Dessa maneira, cabe ressaltar os resultados obtidos com as entrevistas, e assim analisá-los à luz das diretrizes traçadas pelos órgãos públicos que estão à frente dos sistemas educacionais e fundamentados em princípios originados de pesquisas e estudos. Foi possível adquirir tais resultados, conforme já mencionado, através de entrevista documental realizada com gestores de escolas públicas, tendo como finalidade, investigar como a Gestão Escolar atua frente ao fenômeno da alta rotatividade docente nos Anos Iniciais em escolas públicas.

O documento contém dados de identificação do sujeito e um roteiro de entrevista com doze questões discursivas pertinentes ao tema.

Uma das questões versou sobre os registros disponíveis na secretaria da escola acerca da alta rotatividade docente, nos últimos dois anos.

Sobre o tema, houve manifestação das gestoras com o seguinte teor:

O documento que pode comprovar é a frequência do professor, geralmente nós temos um professor da série no início do ano e dificilmente ele chega ao final do ano com aquela turma, ou ele saiu por motivos de doença ou porque tirou uma licença, porque assumiu outro cargo e assim o prejuízo fica com as crianças. (ZEZÉ, entrevista realizada em 2013);

Certeza, porque nós temos o controle através do ponto dos funcionários, temos uma pasta de atestados e licenças médicas dos profissionais daqui, inclusive já passaram por aqui, este ano, cinco professoras de matemática. (LUANA, entrevista realizada em 2013);

A gente não tem assim um mapeamento, mas a gente faz um registro para constar no projeto político pedagógico da escola, lá diz quantos professores que já passaram por aqui, quem saiu, quem está atualmente na escola. (JU, entrevista realizada em 2013).

Tendo em vista o que foi indagado às gestoras a respeito do mapeamento da alta rotatividade docente existente nas instituições, elas deixam claro que não há um mapeamento propriamente dito, mas vão se moldando através de vários métodos para se obter tais dados, um deles é o livro de ponto, outro são as fichas dos docentes em pastas que constam atestados, licenças médicas, licenças gestante, afastamento, entre outros.

No contexto dos afastamentos temporários ou permanentes do professor que atua em anos iniciais, constata-se que não existem ações para averiguar, no caso das licenças, se elas são realmente necessárias. Claro que existem razões implícitas para tais mudanças, mas o que nos impulsiona a questionar é por que a Secretaria de Educação Municipal e a Gerência Estadual de Ensino não se organizam para evitar os transtornos causados pelos afastamentos, pensando em soluções para garantir a permanência e fixação dos docentes em suas unidades escolares?

Outra questão fez discorrer sobre que consequências a alta rotatividade docente poderia acarretar para o processo de ensino-aprendizagem dos educandos nos Anos Iniciais? As respectivas respostas foram:

É preocupante principalmente porque o projeto do PENAIC¹⁰ do Governo Federal é um programa que exige muito do professor, que as aulas sejam bastante planejadas, programadas, bem dinâmicas, com criatividade. Aí quem chega não está participando do acompanhamento dos departamentos, pois existe uma coordenação por trás do programa, então o ensino aprendido fica comprometido sim, porque os alunos têm que se adaptar aquele novo ritmo. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013);

¹⁰ Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa inclui avaliações anuais, formação continuada de professores e distribuição de materiais didáticos.

Eu acredito que tem um ponto bastante negativo porque quando a turma vai se acostumando com um professor, vem a troca, esse ano mesmo no 2º ano, em menos de 05 meses, passaram cinco professoras porque a turma é numerosa e reclamaram que os meninos são danados, teve professor que só passou um dia. Assim prejudica a aprendizagem do aluno, pois todo professor que chega, inicia tudo de novo não dá sequência ao que o outro tinha deixado. (JU, entrevista concedida em 2013)

As consequências diagnosticadas pelas gestoras a partir de suas respostas esclarecem em massa o desequilíbrio na aprendizagem dos educandos, quando essas enfocam a quebra da metodologia e/ou dinâmica de ensino, assim como a afinidade e/ou afetividade entre docentes e discentes.

Na fala da gestora que segue tem algo a mais que causa certo descompromisso juntamente com a falta de preparo, quando menciona a qualificação profissional docente:

Penso que a falta de pessoas capacitadas, principalmente na área de exatas, dificulta muito o processo e vejo que os professores estão adoecendo muito, e isso traz consequências graves, acaba prejudicando a si e ao aluno. O problema de professores não capacitados, a gente tem aqui profissionais que não são da área, por exemplo, na disciplina de matemática, alguns não são formados em matemática mas têm domínio do conteúdo e vão pra sala de aula, por não terem o diploma são remanejados e isso prejudica o aluno sim, porque o professor ele tem uma certa afinidade com seu aluno e vice-versa, a questão é afetiva mesmo, você precisa considerar o lado emocional também não pode ser só o moral, se você tenta ser amigo do seu aluno o rendimento vai ser bem melhor. (LUANA, entrevista concedida em 2013)

Por esse prisma, é possível enxergar que existe uma preocupação por parte das gestoras, mas não identificada ainda como um método eficaz utilizado pela maioria para superar o fenômeno, ou seja, todas sabem que existe o problema, sabem identificá-lo, mas não lançam mão de estratégias e técnicas eficazes para minimizar e/ou solucionar, apenas culpam um ou outro e esquecem de refletir de maneira crítica sua práxis como gestora. Se a mesma identificou que tem professor despreparado para atuar em determinada disciplina, cabe uma solicitação de um profissional qualificado para assumir sua função específica, por exemplo, o professor de matemática do qual menciona que quem assumiu a disciplina apenas tem afinidade com a disciplina, mas que é formado em outra área. Percebeu-se de forma nítida que há negligência por parte do sistema educacional do município.

Em outro momento, indagou-se sobre de que modo gestor lida com a alta rotatividade docente mediante o processo de ensino e aprendizagem de educandos nos Anos Iniciais. Seguem depoimentos:

O que a escola tem feito juntamente com a supervisão é procurar com que pelo menos a matriz curricular e as atividades planejadas previamente sejam seguidas, mas você sabe que cada professor utiliza-se de metodologias diferentes para aplicar suas atividades e os alunos aprendem de forma diferente com determinados professores. A carga horária que é necessária e deve ser cumprida, mas também todo o plano de curso deve ser cumprido, mesmo que seja por outro profissional mas que aquele plano seja executado. O que motivou? Sempre costumamos fazer um diagnóstico inicial para saber o nível de habilidades e conhecimentos dos alunos. A partir desse diagnóstico é que traçamos as estratégias fazendo com que onde o aluno mais prejudicado se desenvolva melhor, ou seja, se ele está com uma série de dificuldades na leitura, procura-se implementar a leitura, também. (ZEZÉ, entrevista realizada em 2013);

O que a gente tenta fazer é justamente com que as substitutas conversem antes com a professora titular para não ter uma quebra tão grande na rotina de aprendizagem do alunado. Quem entra tem que dá continuidade principalmente a questão de afetividade para que aqueles laços de amizade que existiam não sejam quebrados. Quanto à permanência dos docentes na escola disse: que existe uma exigência do próprio Ministério Público que todos os professores sejam concursados/efetivos, aqui nós só temos três substitutos pela manhã e um a tarde, mas própria justiça é que exige que todos sejam concursados efetivos isso já facilita. Quando você passa num concurso você vai para aquele lugar, você fica lotado naquela escola e para você sair de lá é difícil, só se tiver algum remanejamento ou um convite pra você assumir outra função. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013)

As gestoras apresentam os modos pelos quais lidam com a alta rotatividade docente mediante o processo de ensino e aprendizagem de educandos nos Anos Iniciais da seguinte forma: Zezé esclarece que a gestão preza pela sequência das atividades previamente estabelecidas no cronograma do docente anterior e ainda conta com a parceria da supervisão escolar/ coordenadora pedagógica para familiarizar o substituto e para que este possa realizar o trabalho que foi planejado inicialmente. Já Violeta diz que faz por onde a educadora substituta possa dialogar com o docente anterior a fim de familiarizar-se com o âmbito da sala de aula que irá assumir para que possa dar continuidade às atividades e também para que tenha noção de como é a turma a fim de facilitar os laços de afetividade. Ainda menciona que na escola a rotatividade docente é pouco significativa, pois a maioria é concursada, que só saem da escola onde são lotadas por eventualidade de um remanejamento e/ou convite para assumir outra função, a

exemplo de gerir uma unidade escolar ou ficar a disposição de uma Secretaria ou outro órgão pertinente.

O depoimento abaixo mostra outra problemática escolar relacionada ao tema em estudo e também aos aspectos pedagógicos.

A gente fica muito restrito a isso porque quando acontece a mudança a gente tem que aceitar não é verdade? [...]A gente como diretora percebe a mudança até no comportamento das crianças, muitos se tornam até agressivos, porque você tirou minha professora a outra tia? Ai a gente fica assim sem saber o que fazer porque se vem uma ordem e a gente sabe que foi um motivo de saúde ou uma licença. Na questão do primeiro segmento não tivemos problema de rotatividade docente, este ano, os professores são todos efetivos e não vivenciamos nenhuma mudança. Quanto ao desenvolvimento de projetos, essa parte pedagógica é desenvolvida juntamente com a coordenação pedagógica. A gente aqui diz que a coordenação pedagógica é o coração da escola e tudo anda com ela, sem ela não tem como fazer nada. Tem muito trabalho na Escola, muitos projetos federais, tem que colocar dados no sistema do MEC, tem que fazer planilha, tem que fazer projeto. Para 2014, tem o projeto MAIS CULTURA NA ESCOLA que vai beneficiar 150 alunos, seria bom se a gente pudesse fazer a seleção de quem vai ministrar as oficinas tem que ser com muito carinho e com profissionais qualificados, assim seria coisa muito boa, mas quase num acontece. (LUANA, entrevista concedida em 2013)

Percebeu-se na fala da gestora que essa participação na entrevista estava sendo mais uma conversa, um desabafo, em vez de uma entrevista propriamente dita. Não respondia seguindo uma sequência de pensamento, ou seja, atropelava um assunto com outro e acabou por mostrar a Escola em outros ângulos. Mesmo diante dessa dificuldade de comunicação, a mesma conseguiu ainda mostrar que dispunha de alguns programas do governo que se acentuava naquela unidade escolar, evidenciou angústias e sobrecarga de trabalho quando mencionou que tinha muita coisa para registrar no sistema MEC, deixando explícito que ser diretor nos dias de hoje não é uma tarefa fácil. Imagina então, dar conta de tanto trabalho e problemas sem formação específica.

Outra gestora foge do tema questionado, de maneira muito simplista.

Primeiro eu já disse a você que aqui não existe muito essa alta rotatividade, mas mesmo assim é difícil, a gente vai dialogando e fazendo um estudo aprofundando e no diálogo a gente vai resolvendo os casos. (PAZ, entrevista realizada em 2013)

A gestora desconversa sobre o questionamento talvez pelo fato de possuir controle sobre as ações da escola como um todo, menciona que não existe essa tal rotatividade como se o fenômeno fosse algo muito distante da realidade da unidade, em

seguida diz que tem acontecido o fenômeno, tendo em vista os casos de licença constatados serem pontuais e que possui alternativas possíveis através do dialogo para solucionar a rotatividade e não deixar que aconteça muitos casos no decorrer do ano letivo.

Já no trecho a seguir, fica constatado que a rotatividade não acontece apenas por causa do gestor, mas também por negligencia da administração central no tocante a escolha do profissional que não é qualificado para exercer a profissão quando assume a sala de aula, quando revela que,

Acho assim que pelo gestor não tinha essa rotatividade, mas infelizmente não fica a nosso critério porque, às vezes, a gente sabe de uma pessoa que tem a capacidade de ficar naquela turma, mas infelizmente não fica a nosso alcance e a gente tenta resolver como pode: conversando com o professor, tentando orientar e ajudar o professor em sala de aula para que ele não desista, mas infelizmente isso é uma coisa que já vem acontecendo há vários anos não é de agora. (JU, entrevista realizada em 2013).

Nesse sentido, elencaram-se algumas das causas e/ou paradigmas que ocasionam a alta rotatividade docente nas escolas públicas da referida cidade, sendo possível identificar que as licenças médicas e atestados são as formas mais recorrentes em todas as escolas pesquisadas, mas tem outro ponto em comum nas falas das entrevistadas é que aceitam o envio das pessoas substitutas e não questionam com o órgão que as enviam sobre a qualificação profissional e nem a veracidade dos documentos que solicitam afastamento. Assim, deixam lacunas e ao aceitarem as substituições de forma passiva passam a colaborar com a frequente rotatividade docente nas instituições onde estão como gestoras.

Indagou-se também se as gestoras dispunham de alternativas possíveis para solução da rotatividade e o que motivou a escolha por tais estratégias, para esses questionamentos, selecionamos os depoimentos abaixo:

Não. Isso não é possível nesta instituição e em nenhuma outra, uma vez que, por exemplo, os motivos são diversos, se o professor adoecer vai necessariamente precisar afastar-se da sala de aula, se não se adaptou a sala de aula por motivo ou outro de alergia ou porque está próximo de se aposentar, então são fatores externos que fazem com que eles sempre estejam se ausentando. (ZEZÉ, entrevista concedida em 2013);

As expectativas são que aos poucos seja diminuído esse problema porque nunca vai acabar, sempre tem alguém que vai tirar uma licença médica ou para estudos e o que a gente espera é que quem venha substituir seja de qualidade que tenha formação, inclusive hoje as substitutas têm que ser da área ou áreas afins, por exemplo, que não seja de história, mas seja de geografia que dá pra substituir. Já nos anos iniciais tem que ser formado em Pedagogia ou em normal nível médio. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013);

Primeiro a gente tenta como gestão valorizar o professor se ele se sente valorizado na escola, se ele ver que as pessoas dão valor ao trabalho dele, então ele não deixa o ambiente em que eles estão. Assim a alternativa principal é valorizar o trabalho daquele professor que está em sala de aula. O que motivou essa escolha de estratégia foi porque eu já tenho mais de quinze (15) anos de atuação em sala de aula e sei que é muito bom quando se faz um trabalho que a direção e os outros professores colegas valorizam o que você fez, então é muito bom quando você é valorizado. (JU, entrevista concedida em 2013)

Na fala da gestora Zezé percebe-se que, nas entrelinhas, existem justificativas aceitáveis para o problema da alta rotatividade. A segunda e a terceira gestora falam como se só a teoria fosse a solução, mascarando o verdadeiro problema, conversam e acabam por responder o questionamento de forma aleatória.

Na verdade, as respostas das gestoras, não foram condizentes com os questionamentos solicitados, mas evidenciaram que as mesmas ainda têm muito que se aprofundarem em conhecimentos sobre gestão escolar. Elas declararam suas experiências, tempo de serviço, valorização da pessoa no campo afetivo e profissional, por exemplo, porém não apresentaram possíveis soluções que minimizem os males causados pela alta rotatividade docente. Dentre os questionamentos, focou-se em saber se a gestão disponibilizava de algum projeto que visasse à permanência do professor no quadro docente na instituição e se participam de decisões colegiadas da SEM.

Em manifestação das gestoras às indagações realizadas, mencionaram que,

Não há uma saída plausível para essa situação porque esses problemas vão acontecer sempre, nós percebemos essa situação em todas as redes seja municipal, estadual ou particular. Muitos professores adoecendo devido a indisciplina dos alunos, o cansaço do dia-a-dia e para que ele possa sobreviver precisa ter dois ou três empregos e isso muitas vezes o desgasta são fatores que devemos considerar e cada um de nós está propenso a passar por isso. (ZEZÉ, entrevista concedida em 2013);

A gente tem só que não funciona por causa da política, uma cidade pequena como Cajazeiras todo mundo conhece todo mundo [...] a politicagem reina dentro das escolas, nem que a gente não queira, por mais que a gente diga assim: que a gente não quer que funcione, mas é

assim funciona muito e muito. Isso inviabiliza o serviço que a gente quer, a gente faz, monta o projeto senta todo mundo organiza tudo, mas tem a indicação política que faz com que não funciona e quando funciona não funcionam 100%. (PAZ, entrevista concedida em 2013)

A rotatividade aqui não existe muito, o que está acontecendo aqui é um problema de doença na família, mas se for falta esporádica e não mandar substituto, o pior é isso não mandar substituto ai já é falta de compromisso do professor, são faltas pontuais e esporádicas, aqui quando manda substituto é em caso de doença. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013)

As respectivas entrevistas acima afirmam que a rotatividade vai acontecer sempre e que mesmo que se tenha um plano de ação estratégico para suprimir esse fenômeno não adianta porque esses planos não funcionam cem por cento, não somente por isso, mas, sobretudo, pela ausência de participação em decisões colegiadas por parte dos gestores junto a Secretaria Municipal de Educação. Percebeu-se na fala de “Paz” que a efetivação dos planos não acontece de maneira eficaz porque a politicagem é soberana dentro das escolas e que mesmo que você se dedique na construção/elaboração destes, o governo vem e indica alguém que não atende às expectativas da escola e com isso causa prejuízo a todos os envolvidos na comunidade escolar. A última diz que não precisa de plano porque lá só acontece falta esporádica e só por causa de doença mesmo.

Dessa forma, em se tratando dos projetos para a permanência do docente, para que não haja essa rotatividade, as gestoras afirmam de certa forma que até há, porém os diversos problemas enfrentados pelos docentes fazem com que estes venham a desistir do ofício, em sua maioria sempre por motivos de saúde. Corroborando com o que foi mencionado, Luana reverbera que,

Eu acho que as pessoas estão perdendo o gosto de ser professor e daqui a uns dias não vão existir mais, acho que é isso os profissionais já estão de idade avançada, os que estão no mercado saindo sempre se formam, mas procuram outros empregos que não a sala de aula, só querem realmente um diploma de universitário, de universidade federal ou particular. Eu conheço pessoas que se formaram mais não querem o diploma está lá engavetado, nós temos na cidade um Centro de Formação de Professores e de 06 em 06 meses saem 100 ou 150 formados prontos para atuar mais será que estão realmente prontos mesmos porque a realidade é totalmente outra é tudo muito lindo lá dentro mais aqui fora a realidade é outra. (LUANA, entrevista concedida em 2013).

Conforme o relato compreendeu-se que há certo desencanto por parte de alguns relacionando a profissão docente, uns estão cansados de atuar em sala de aula e permanecem apenas para completar o tempo de serviço e aposentarem-se, os recém formados e/ou em processo de formação ao se deparar com esses profissionais em uma vivência de estágio, por exemplo, acabam por se desencantarem também e procurar trabalhar em outra área que seja mais bem remunerada e que se trabalhe menos, pois se sabe que o trabalho docente acontece antes, durante e depois da sala de aula, ou seja, tem que planejar/estudar, executar/lecionar e em seguida refletir e corrigir as tarefas e melhorar a prática docente, isto significa que é um trabalho que exige uma dedicação permanente.

Em consonância ao que deveria ser realizado pela gestão como também pelo sistema educacional no tocante à relevância do trabalho do profissional docente e a valorização desse ofício, a gestora que segue evidencia com firmeza a importância dessa valorização quando diz:

A gente tem o plano de ação de gestão e coordenação na escola e um dos pontos que a gente tem no projeto é a valorização e, quando a gente coloca em prática... que até agora dia 26 a gente vai ter “o cuidando do cuidador” que é uma terapia com os professores que é muito bom, então essa é uma parte do nosso plano de ação aqui na escola e sempre a gente sabe que o professor ele se esforça bastante, então a gente está trazendo para essa parte “cuidando do cuidador” cuidando dele porque o professor tem muito estresse no dia a dia! Então uma parte do nosso projeto é essa colocar em ação essa prática que já vinha sendo realizada há dois anos porque a outra gestão já colocava em prática uma terapia feita pela coordenação da escola. (JU, entrevista concedida em 2013).

Esse relato chamou bastante atenção pelo fato de expor que a maioria das licenças nas unidades se dá por estresse, causa diferente das outras apresentadas até agora, estresse esse que pode advir de várias hipóteses diferentes como: má remuneração, sobrecarga de trabalho, falta de apoio, vários empregos e/ou cansaço físico e mental por muito tempo dedicando-se a profissão. Dessa maneira, quando a gestora expõe que também se preocupa com o bem-estar de sua equipe, torna-se um destaque pela relevância que tem o ato aqui mencionado, pois quando a ideia é boa e tem êxito, é interessante que se copie, mas não se encontra em outra instituição a proliferação desse projeto, pois se entendeu que a iniciativa veio após reuniões de planejamento coletivo via SEM onde se comentou sobre o fato de os professores

estarem muito estressados com tantas atribuições. Neste sentido, constatou-se que apenas uma unidade escolar das mencionadas no texto monográfico teve essa preocupação em desenvolver o projeto “cuidando do cuidador” a fim de minimizar o estresse do profissional docente com terapia de relaxamento e com isso colher frutos de um trabalho mais prazeroso. Diante do exposto, interroga-se: será que todos não poderiam trabalhar esse projeto?

Retomando-se os questionamentos sobre quais seriam as possíveis causas da alta rotatividade e, em reverberação ao indagado, as gestoras apresentaram pontos de vista sem muita novidade. Assim, vejamos.

A questão das doenças mesmo, porque os nossos professores vivem de licença por motivos de doença, cansaço, estresse e por uma carga acumulada de atividades e muitas vezes o professor precisa trabalhar 12 horas por dia e expõe muito a fala se desgasta e cansa muito, quando chega ao limite tem que tirar uma licença e isso prejudica as turmas. (ZEZÉ, entrevista concedida em 2013);

Minha experiência assim pelo que eu vi nesses nove meses são pessoas que não estão preparadas para estarem em sala de aula, as que passaram por aqui por este problema de rotatividade, que eu observei e a coordenação observou também e chegamos a mesma opinião que as pessoas não estão preparadas para estarem em sala de aula com vários problemas, eles pensam uma coisa na teoria e na prática é outra, então eles se chocam e acabam desistindo. (JU, entrevista concedida em 2013).

Nos trechos acima as gestoras esclarecem que as causas para a ocorrência da rotatividade são as mais diversas possíveis, provenientes de trabalho excessivo, motivos de saúde, falta de interesse pelo ofício, contratos municipais, falta de formação adequada, problemas na escolha do profissional, entre outros.

Dando sequência à entrevista, pensou-se ser necessário solicitar que as entrevistadas comentassem um pouco acerca de sua relação de trabalho com os docentes da unidade escolar. Eis algumas opiniões:

É uma relação amigável eu tento sempre quando tem problemas com pais de alunos e com os professores em sala de aula eu sempre trago para sala da direção e tento resolver e com o professor também a gente tenta ajudar tanto no trabalho dele em sala de aula como também com algum problema com a família do aluno. (LUANA, entrevista concedida em 2013).

Lidar com pessoas é realmente difícil, mas normalmente meu relacionamento com todos os profissionais aqui é muito bom, uma vez

que eu acredito que a gente tem que respeitar o espaço do outro, respeitar as individualidades e focar no principal que é aprendizagem do aluno. (ZEZÉ, entrevista concedida em 2013);

Apenas duas gestoras deram uma resposta mais completa condizendo com a indagação, na qual, explicitam que a relação da gestão com os docentes é de bom grado, uma relação amigável e que corroboram sempre que possível para solução de conflitos tanto interno a sala de aula quanto externos a sala, no caso com os pais de alunos.

As demais apenas resumiram em um a única palavra, dizendo que era uma relação boa, os registros que se seguem colaboram para esse entendimento quando mencionam que as relações com os docentes são:

A mais humana possível, eu sempre me coloco no lugar deles até porque eu conheço cada sala aqui dessa escola sei a que é quente, a que é fria, a que você sente melhor estando ali, então eu me coloco no lugar deles. Tenho uma boa relação com eles na medida do possível né. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013);

“Graças a deus a minha relação com os profissionais da educação aqui é muito boa, a gente se dá muito bem, tem as discórdias, as divergências tem, em todo canto tem, mãe, pai e filho tem, mas a gente contorna, a gente conversa, dialoga e dá tudo certo depois”. (Paz, 2013);

Sendo assim, contemplaram que a relação de trabalho com os docentes era apenas de amizade e boa, não mencionaram em nenhum momento se existia uma relação de pertença para com o grupo de trabalho, se as ideias e inovações e/ou sugestões pertinentes ao melhoramento da prática docente eram bem-vindas, se existia diálogo e reflexão a cerca dos trabalhos que vinham sendo realizados na unidade escolar, se debatiam sobre pontos que necessitavam ser modificados nas aulas de departamento, expressaram-se apenas de modo vago que existia uma relação de cordialidade e respeito uns para com os outro.

Para dar sequência lógica de pensamento e ideias a questão que segue versou sobre a existência de algum ponto positivo referente à alta rotatividade docente. Se sim, qual? E como isso tem sido contrabalanceado em relação aos pontos negativos? De que maneira estes pontos positivos acerca da alta rotatividade tem sido aproveitado pela atual gestão da unidade escolar?

Eu acho que não tem ponto positivo na rotatividade, principalmente quando quem está saindo da escola é um profissional competente, que faz com gosto o seu trabalho, esse

profissional vai deixar saudade. (PAZ, entrevista concedida em 2013);

É uma pena que exista tanta rotatividade na escola pública, aqui não é tanto caso, não existe tanta rotatividade assim do nada, mas a gente percebe que na escola pública aqueles que fizeram concurso para serem docentes não querem mais assumir a sala de aula, então eles procuram o tempo todinho um “apadrinhamento” para ficar na secretaria, na gestão pra se livrar da sala de aula. (...) Então é isso ai, na escola pública é gritante o número de professores fora da sala de aula. (JU, entrevista concedida em 2013).

No caso se o docente não tiver dando certo a gente precisa ter essa rotatividade/elimina, aqui já houve caso, a gente analisou e tentou de várias formas colocar a pessoa e não deu certo, passou no 1º, 2º, 3º, 4º e 5º anos, então a falha não era da turma e sim da pessoa. Aqui, tem profissional que se colocarmos em qualquer sala ele dá de conta. Somos aconselhados pela secretaria a mudar o profissional de uma série para outra. Não podemos deixá-lo seguir na mesma série, ou seja, temos que direcionar o profissional para outra série. Onde a gente colocar ele precisa dá certo. Em compensação, houve casos que a gente tentou e não deu certo, então eliminamos a pessoa apesar de ser uma pessoa maravilhosa, como pessoa, mas como profissional. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013);

Apenas três das gestoras melhor esclareceram essa questão da (não) positividade da alta rotatividade, sendo que todas explicitam que não há nenhum ponto positivo com essa ação, mostram que há mais pontos fragilidades do que saída plausível para a situação de rotatividade docente. Violeta explícita de maneira categórica que o único ponto positivo é retirar a pessoa que não esta dando certo e colocar outra no lugar, pois se tentou várias alternativas para engajá-la e após passar em todas as turmas e não se adaptar o correto é remanejá-la e/ou eliminá-la do quadro docente da escola. Pois profissionais dessa estirpe aumentam a incidência de rotatividade e isso é prejudicial ao processo de ensino-aprendizagem dos discentes em todos os aspectos educacionais e afetivos.

Finalizou-se a entrevista indagando sobre: Quais os desafios estruturais que a escola pública enfrenta nos dias atuais? E qual a grandeza/influência que a alta rotatividade docente tem sobre esses problemas estruturais que a escola apresenta à atual gestão?

Obtivemos como respostas,

Os nossos desafios estruturais, você percebe que a nossa escola possui uma estrutura, falando da estrutura física, ela possui uma estrutura bastante reduzida. Se nós tivéssemos assim um espaço para recreação

[...] ate porque nós temos um mobiliário bom, carteiras novas, datashow, computadores, temos internet, os nossos profissionais agora vão iniciar um curso de introdução digital, os que ainda não conhecem a ferramenta de trabalhar com informática aliada a tecnologia educacional fazendo com que as informações cheguem ao aluno não só como informações, mas que ele pegue essa informação e a transforme em conhecimento, porque o objetivo da tecnologia na educação é esse fazer com que o aluno se apodere de informações e as transforme em conhecimento. Os problemas de estrutura do corpo docente (esse da alta rotatividade docente) inviabiliza muito o trabalho da gestão como um todo, porque o nosso objetivo é a aprendizagem do aluno e percebe-se muita desistência, percebe-se também um índice de reprovação muito alto e também desse conhecimento elaborado muito baixo. (ZEZÉ, entrevista concedida em 2013);

Desafio atual que estamos vivenciando no momento é não ter espaço na escola para trabalhar esse programa Mais Educação que é muito bom, mas o MEC manda sem saber da realidade das escolas porque a gente não tem espaço e acaba atrapalhando as aulas no horário normal, pois os assistidos pelo programa ficam nos arredores da escola, então o que fazer para que esse programa seja desenvolvido da maneira adequada. Outro problema é o número de alunos, mais de sessenta, para ser dividido em duas salas, e isso fez com que os professores desistissem, teve uma que só veio um dia e isso mostra como essas pessoas não tinham preparação para atuar em sala de aula, estas turmas são problemáticas e a superlotação assustava quem chegava, não posso afirmar se essas pessoas tinham formação adequada para atuarem em sala de aula porque não traziam nenhum documento consigo a não ser o encaminhamento da secretaria. (JU, entrevista concedida em 2013)

Mais uma vez, as gestoras se reportam à problemas como falta de espaço e inadequação do ambiente escolar para desenvolver projetos específicos, que são apresentados pelo Ministério de Educação, sem consultas prévias. Claro que são programas que contribuem para o desenvolvimento educacional das crianças, mas é necessário que haja um ambiente apropriado, a fim de que ações não aconteçam pela metade ou só para constar que o programa existe na unidade escolar.

Com relação à rotatividade, a gente fica de mãos atadas sem saber o que fazer com os alunos porque os maiores prejudicados são eles, então como isso não aconteceu nos anos iniciais, mas já no fundamental II aconteceu e os pais ficam chateados também, reclamam 'ai já mudou de professor de novo já é o terceiro, já é o quinto' e você tem que ter pulso firme e muita calma pra responder pois o problema já vem de cima e eu só estou "passando uma chuva aqui", não posso resolver tudo. (VIOLETA, entrevista concedida em 2013)

Esses desafios são grandes a gente tenta superar, o primeiro é a política, o segundo são as pessoas que vem trabalhar na entidade,

quando chegam são bonzinhos, depois começam a mostrar a falta de compromisso, ficam assim tentando forjar o horário de trabalho, isso me incomoda muito, há 24 anos que sou diretora daqui e vejo isso, a falta de compromisso das pessoas, mas eu digo isso em relação a funcionário sem ser docente, os docente daqui eu não tenho o que falar de nenhum, tem ponto negativo tem. (PAZ, entrevista concedida em 2013)

Os desafios atuais mais estruturais da gestão na escola pública e a influência/grandeza que a alta rotatividade docente tem frente a esses problemas estruturais são relatados pelas gestoras como os seguintes: falta de estrutura física do ambiente escolar, (des)estruturação do corpo docente proveniente da alta rotatividade, acarretando, possivelmente, um índice elevado de reprovação dos educandos, bem como a falta de compromisso profissional. O desinteresse dos próprios alunos também colabora para a consumação desta rotatividade docente, o excesso de trabalho docente, o número de alunos acima da média por sala de aula e programas governamentais que são enviados para serem cumpridos a rigor e sem reclamar. Outro ponto destacado por elas foi a questão das intervenções político-partidária impregnada à educação que faz com que favores políticos direcionem pessoas não qualificadas para atuarem nas escolas.

3.2 CONTRIBUIÇÕES DA AFETIVIDADE NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

A característica essencial da aprendizagem é que ela engendra a área do desenvolvimento potencial e de habilidades na criança, ou seja, faz nascer estimulando e ativando na criança um grupo de processos do brincar, e com isso a criança expressa emoções, sentimentos, pensamentos, desejos, cria relações de amizade, expressa necessidades de suas representações simbólicas, sendo, a priori, a construção de sua autonomia, identidade e cidadania. Para tanto, ela precisa encontrar na escola um ambiente agradável e propiciador para o desenvolvimento de suas potencialidades. Para que isso ocorra de maneira satisfatória é necessário construir uma relação harmônica professor/aluno.

Conforme Tassoni e Leite (apud Wallom (1978, p.1)) a afetividade desempenha um papel fundamental na constituição e funcionamento da inteligência, determinando os interesses e necessidades individuais. E ainda evidencia que a

construção do conhecimento ocorre a partir de um intenso processo de interação entre as pessoas, que possibilita a criança apropriar-se das práticas culturalmente estabelecidas.

Nesse sentido, o sujeito aprendiz vai identificar melhor o caminho a seguir para fomentar suas relações sociais intra e extra-escolar, tornando-se crítico e reflexivo diante das situações adversas para conhecer e controlar sua forma de agir. Caso o ambiente escolar não atenda aos requisitos psicossociais e socioeducacionais das crianças, não tem como elas desenvolverem suas habilidades. Assim, a instabilidade docente se apresenta como um desafio dos tempos atuais que precisa ser bem analisado com vistas à superação como problema educacional moderno.

Diante do exposto, percebe-se que é possível acontecer à rotatividade a qualquer momento, porém é preciso que o gestor envie lutas para evitar que esse fenômeno aconteça de forma a não contribuir para continuidade da rotatividade docente, que, por sua vez, pode interferir de maneira significativa na relação professor/aluno e no processo de ensino-aprendizagem.

A sala de aula é um ambiente hoje cada vez mais complexo, pois nesta encontram-se discentes de várias realidades socioeconômicas e culturais deixando ainda mais difícil o trabalho do docente, que por sua vez, terá que olhar em várias perspectivas e ângulos as suas metodologias de ensino para que consiga êxito no processo de ensino-aprendizagem. Segundo Tassoni e Leite (s/d, p.15),

É fundamental o olhar atento do professor, sua escuta, suas intervenções, traduzindo as expectativas dos alunos, suas dúvidas e necessidades. A escola é um local de interações sociais intensas e variadas e é neste espaço que os alunos desenvolvem suas potencialidades.

Sendo assim, o professor precisa preocupar-se com as formas de expressar as informações sobre as coisas do mundo, pois é através da forma como são assimiladas essas informações, que se determina o tipo de influência que os dados e o ambiente em que estão inseridos exercerão sobre os mesmos.

A identificação das características de cada estágio pelo professor permitirá planejar atividades que promovam um entrosamento mais produtivo entre essas características, conforme se apresentem em seus alunos concretos, e as atividades de ensino. (Mahoney e Almeida apud Wallon, 1995, p.15)

Significa que a qualidade e a forma como as informações são transmitidas influencia o ambiente e a relação professor/aluno, podendo afetar diretamente no nível de compreensão e interação de processos mais sofisticados de atuação, envolvendo os aspectos cognitivos e afetivos de maneira interligada favorecendo ou não o seu desenvolvimento diante do processo de ensino-aprendizagem escolar. De acordo com Mahoney e Almeida (apud Wallon, (2004, p.19)) a afetividade refere-se à capacidade, à disposição do ser humano de ser afetado pelo mundo externo/interno por sensações ligadas a tonalidades agradáveis ou desagradáveis.

Dessa maneira, percebe-se que a relação professor/aluno é uma relação de troca mútua de sentimentos e emoções na qual as ações realizadas podem afetar positiva ou negativamente os envolvidos no processo de ensino.

Ainda citando Mahoney e Almeida (2004, p. 19),

A emoção é a exteriorização da afetividade, ou seja, é a sua expressão corporal, motora. Tem um poder plástico, expressivo e contagioso; é o primeiro recurso de ligação entre o orgânico e o social: estabelece os primeiros laços com o mundo humano e através dele com o mundo físico; [...] A emoção é uma forma concreta de participação mútua, é uma forma primitiva de comunhão, que se apresenta nos ritos coletivos, que funde as relações interindividuais, que funde os indivíduos e as circunstâncias exteriores. É também um instrumento de sociabilidade que une os indivíduos entre si.

Diante do exposto, percebe-se que o professor precisa desenvolver uma relação harmônica com seus alunos, uma relação de compromisso, de confiança e credibilidade tanto em suas ações quanto nas informações transmitidas e ter um olhar sensível para poder prever os possíveis momentos de tensão em sala de aula.

Diante da realidade comentada pelos gestores e observada pelo pesquisador, apareceram várias inquietações que se traduzem nos questionamentos que se seguem.

- ▲ Como o professor vai desenvolver um olhar mais atento frente à alta rotatividade docente?
- ▲ A quebra da relação professor/aluno será ou não prejudicial a este olhar atento que o professor deverá desenvolver?
- ▲ Cabe a quem verificar a efetivação de uma relação satisfatória no tocante ao processo de ensino-aprendizagem?
- ▲ Quais as possibilidades e estratégias a serem implantadas pelo gestor para melhor desempenho da prática docente no tocante ao compromisso com ensino-aprendizagem dos educandos?

- △ O gestor deve ter em mãos um plano de ação eficaz que promova motivação em sua equipe?
- △ E a questão da valorização e melhores condições de trabalho para este profissional a fim de que permaneça na escola e efetive um ensino de qualidade é também tarefa do gestor escolar?

Em resposta aos questionamentos encontramos alguns resultados que podem responder algumas dessas inquietações tais como: alto grau de interveniência da política-partidária em detrimento da autonomia de professores enquanto categoria; a fragilização do plano de cargos e carreira do município, possibilitando ao professor buscar outras fontes de renda, ou seja, ter dois ou três vínculos empregatícios para completar sua renda. Outro resultado foi que em sua maioria, os professores não entendem que faz parte da docência o trabalho de co-gestão, estes acham que estão trabalhando muito quando são convidados a participarem de reuniões, formações e trabalhos a serem realizados fora do expediente normal de sala de aula.

Destacamos outro resultado que pode interferir de forma direta na organização da escola que foi a alta fragilidade na formação dos gestores em relação a competência técnica, compromisso político e domínio científico e também inexistência de políticas locais no processo de formação continuada dos gestores (por parte da administração central), que, por sua vez, inviabiliza um trabalho de qualidade que possibilite a criação de estratégias a serem implementadas pelo gestor a fim de um melhor desempenho da prática docente e conseqüentemente do processo de ensino-aprendizagem fomentando uma permanência do quadro docente da unidade escolar. Pois, se sabe que um trabalho realizado com motivação e gosto do que faz possibilita a construção de um trabalho de qualidade e conseqüentemente desenvolverá relações favoráveis ao desenvolvimento de habilidades e competências essenciais ao educando.

De acordo com Tassoni e Leite (p.14, s/d) o que motiva uma relação de sucesso professor/aluno é: para o professor, a vontade de ensinar bem, a fim de que haja aprendizagem proporcionando aos alunos experiências de sucesso. Já para os alunos seria o desejo de aprender de fato, a necessidade de compreender o professor e o interesse em vivenciar experiências de sucesso.

Experiências estas, que lhes sirvam para ler o mundo, para que possam ser críticos, participativos e transformadores de sua realidade. Fica claro, que os alunos constroem seu conhecimento a partir da relação que desenvolvem com o professor e através dos sentimentos e emoções que são vivenciadas nesta relação, então está

evidente que a forma como o professor age influencia de forma direta no modo de agir, pensar, criar, construir e experienciar dos alunos.

De acordo com Dantas (1992, p.88),

A emoção traz consigo a tendência para reduzir a eficácia do funcionamento cognitivo; neste sentido, ela é regressiva. Mas a qualidade final do comportamento do qual ela está na origem dependerá da capacidade cortical para retomar o controle da situação. Se ele for bem-sucedido, soluções inteligentes serão mais facilmente encontradas, o que não existe, já que para Wallon, a afetividade é componente permanente da ação, e se deve entender como emocional também um estado de serenidade, se reduzirá.

Diante do exposto entende-se que são muitas as questões a respeito de como a rotatividade docente pode ou não interferir no processo de ensino-aprendizagem, pois como será possível uma efetiva troca de afeto na relação professor/aluno frente à rotatividade docente?

Fica evidente que se na sala de aula ocorrem mudanças constantes de professor as relações dos educandos para com os mesmos serão inicialmente de desconforto, desconfiança, pois isso acarretará aos educandos um desencanto na relação professor/aluno e também propiciará com essa quebra na rotina educacional consequências desagradáveis para o ato de aprender.

Embora a rotatividade seja o objeto de análise e, a rigor, a mesma não é o cerne da questão macroestrutural, a alta rotatividade docente é efeito e, a causa é a fragilidade das políticas educacionais emanadas do Estado, como qualquer outra política pública, estas se convencionam como uma série de medidas anteriormente planejadas colocadas em prática por um governo, sendo estas estaduais ou municipais, a mesma se fundamenta em criar auxiliares importantes para majorar a educação no meio da sociedade local, ou seja, as políticas educacionais objetivam a criação de escolas e melhorias destas no que concerne ao ensino, sendo que, quando não são postas em prática, evidencia-se o fracasso na ação do ensino.

Embora a afetividade não seja o assunto principal da pesquisa, ela está presente em muitas respostas, razão pela qual daremos um realce ao citar alguns depoimentos da professora estudiosa da 'afetividade em Wallon' sobre a função ou as

potencialidades da afetividade no processo de ensino-aprendizagem. A mesma recebeu o pseudônimo de Pereira¹¹

A escola, como bem sabemos, tem seu espaço garantido e legitimado para pensar a sociedade, as relações estabelecidas e tem um papel específico que é o repasse de conteúdos advindos de uma grade curricular nacional e complementada com as especificidades de cada localidade, bem como deve ter o compromisso de fazer com que a criança aprenda de modo satisfatório o que a escola diz ser um conhecimento obrigatório para determinada faixa etária. Bom, neste sentido posso dizer que o/a professor/a a partir das suas escolhas teóricas, metodológicas, planejamento das aulas, observação da sala de aula, realização de atividades, dentre outras ações, afetam diretamente o aluno de forma agradável e/ou desagradável e este dará sentido ou não ao estar e permanecer na escola de forma aversiva e/ou expressiva. Quando você pergunta sobre as potencialidades da afetividade para o processo de ensino-aprendizagem temos que compreender, primeiramente, o que cada pessoa entende por afetividade, especialmente considerando não ser este um assunto tão simples o quanto nos parece na primeira impressão. Posso afirmar, mediante pesquisa feita, que a afetividade se faz presente em todas as etapas vivenciadas por cada criança e Wallon vai chamar de estágios de desenvolvimento infantil. A partir de cada fase a criança terá uma nova exigência que faz com que percebamos seu desenvolvimento e amadurecimento diante das situações de sala de aula, mais especificamente. (Pereira, entrevista concedida em 2013)

Conforme o relato acima é possível identificar que se houver a quebra da relação professor/aluno e conseqüentemente da relação de afetividade será prejudicial ao desenvolvimento das potencialidades do educando no tocante ao processo de ensino e aprendizagem. As palavras de Pereira, 2013, evidenciam o quão é relevante o processo de construção da relação professor/aluno pela afetividade e também faz com que reforce meu entendimento sobre o fato da alta rotatividade ser um fenômeno que permite a descontinuidade da relação causando assim desconforto para os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Em outro momento se propôs uma reflexão sobre: De que modo e com quais conseqüências principais a alta rotatividade docente interfere no processo de ensino e aprendizagem de educandos nos anos iniciais? A entrevistada respondeu que,

O professor, enquanto mediador da criança e os diferentes objetos de conhecimentos têm um papel fundamental que vai além do repasse de

¹¹ O pseudônimo Pereira foi escolhido neste trabalho para expor os dados coletados na entrevista com a estudiosa da afetividade em Wallon.

conteúdos trabalhados para que o processo de ensino-aprendizagem seja viável que é o de tornar possível o acompanhamento da criança durante todo o ano letivo e não apenas alguns dias e meses. O que impossibilita a criação de vínculos tão necessários nesta faixa etária que você pesquisa. Mas o que posso destacar neste momento é que esta rotatividade faz parte da nossa realidade brasileira, principalmente na escola pública, pois alguns professores insatisfeitos pedem transferências, outros colocam pessoas para dar aula no seu lugar pagando uma miséria somente para não ir naquele determinado dia na escola; outros passam meses substituindo amigos sejam lá por qual razão for. Essa rotatividade não é saudável para o crescimento e desenvolvimento infantil, pois a criança necessita da criação de vínculos afetivos que as façam gostarem do espaço escolar como um complemento a mais da sua residência, mas com uma função diferenciada que é cuidar e educar considerados como processos indissociáveis. Dessa forma, a alta rotatividade compromete a aprendizagem, o ensino, as relações, a interação, a socialização e torna o trabalho pedagógico uma eterna descontinuidade e não favorece em nada a construção de sujeitos pensantes e atuantes na escola que fazem parte diretamente. (Pereira, entrevista concedida em 2013).

A resposta foi dada com muita clareza e segurança, reafirmando o valor da afetividade para o relacionamento em todas as fases da vida e principalmente na escola.

Por ocasião do momento sentiu-se a necessidade de indagar o que pode acontecer diante da quebra da relação professor/aluno pelo fenômeno da rotatividade docente, quais os desafios que se impõem para o(s) novo(s) professor(es) e coordenação pedagógica no sentido de minimizar o impacto dessa rotatividade no processo de ensino-aprendizagem em curso?

É importante considerarmos algumas ações que, aparentemente parecem insignificantes, mas que assumem um papel importante na permanência do professor na escola que são: fazer com que o professor que chegou à escola seja acolhido da melhor forma possível pelos colegas de trabalho, pela turma que vai ensinar e pelos pais, pois assim poderá favorecer para que ele sinta-se membro da escola; engajá-lo nas formações que são oferecidas pela secretaria de educação, ou até mesmo por outras instituições; apresentar o projeto Pedagógico da escola para que ele conheça as ações e o que se espera (se tiver este projeto) e se não tiver convidá-lo a participar da sua organização; socializar as práticas realizadas pelo professor em outras escolas ou outras localidades de trabalho, dentre outras formas para que este professor recém chegado queira permanecer. Essa falta de comprometimento com a escola que assumiu ser docente não é recente e o Brasil tem altos índices de rotatividade de professores. Podemos pensar mais especificamente na cidade de Cajazeiras/PB, pois percebemos isso quando trabalhamos com a disciplina de Estágio Supervisionado em escolas públicas, quando nossos estagiários chegam para ser apresentados conhecem um professor, na semana seguinte, momento da observação já tem outro docente no lugar e ao final,

momento da intervenção pedagógica já é outro profissional, isso implica no comprometimento do acompanhamento do estagiário, das relações estabelecidas com as crianças, bem como com a própria escola. Portanto, este é um assunto que merece maior atenção dos gestores, coordenadores e professores efetivos, principalmente nas escolas de Educação infantil onde a criança tem que ter o mínimo de acompanhamento presencial, que favoreça a confiança e não estimule a ansiedade e a insegurança com a expectativa de quem será o professor de amanhã. [...] mas o que deve ser pensado são estratégias do que devemos fazer para deixar o professor pelo menos um ano em cada escola. Assumindo a sala, as relações estabelecidas para só então ser transferido (Pereira, entrevista concedida em 2013).

Para tanto, surgem outros questionamentos, como o gestor deve agir frente à problemática da rotatividade docente? Cabe a intervenção da gestão escolar como suporte para minimizar ou até mesmo eliminar este fenômeno da alta rotatividade? Quais medidas devem ser tomadas para a permanência do professor na unidade escolar durante um ano letivo inteiro?

E o último questionamento realizado foi: Conforme suas experiências em Estudos, pesquisas, docência e projetos de extensão por quais processos e/ou dinâmicas se constitui a relação de afetividade entre professor/aluno? O que seria possível para solucionar o problema da alta rotatividade docente nos anos iniciais da educação?

Complementando a resposta anterior e de acordo com diz Cecília Meireles “O vento é o mesmo; mas sua resposta é diferente em cada folha”. O que posso dizer para esta sua pergunta é que se faz necessário conhecermos a dinâmica estabelecida em cada escola, pois como evitar a alta rotatividade dos professores diante de espaços escolares que só vêm seus gestores e/ou coordenadores pedagógicos um expediente apenas, isso quando ocorre semanalmente, pois existem escolas em que os seus dirigentes só aparecem uma ou duas vezes na semana ou quando ocorre algum caso grave envolvendo professores e alunos. Outro aspecto que posso citar é que existem, ainda, na educação infantil muitos professores temporários, que ora estão na ativa quando seus governantes os colocam e ora estão desempregados tirando licença de colegas de profissão. Então, penso não ser possível a solução deste problema vivenciado pelas escolas, mas se pelo menos diminuirmos o fluxo das saídas já seria um grande feito e ganho para o processo de ensino-aprendizagem de crianças em diferentes faixas etárias e de contextos diferenciados que vêm a escola como a sua única saída da vida que até então levam.(Pereira, entrevista concedida em 2013)

Mediante o exposto pela estudiosa da afetividade em Wallon ficou claro que a rotatividade não é um fenômeno isolado e que possui várias causas sendo uma delas a interferência político-partidária.

Para complementar o exposto acima também evidenciou-se durante a pesquisa com gestores que há uma rotatividade na gestão escolar também, como alguns responderam que a gestão era compartilhada, perguntou-se de que maneira, com isso percebeu-se que a ideia de gestão compartilhada estava equivocada, pois o que ocorre é um revezamento de horário para gestores, ou seja, cada dia e horário da semana tem um gestor ou co-gestor na escola.

A partir dos resultados evidenciados durante as análises dos dados coletados pode-se perceber que, o alto grau de interveniência da política-partidária em detrimento da autonomia de professores enquanto categoria influencia a ocorrência da alta rotatividade docente nas escolas públicas do município e, que a inexistência de uma sistemática de avaliação do desempenho funcional dos gestores escolares também contribuem para a continuidade do fenômeno da alta rotatividade tendo em vista que, a falta conhecimento técnico e científico sobre como gerir uma organização escolar acaba por demonstrar a insuficiência de trabalho coletivo na elaboração e implementação do projeto pedagógico das unidades escolares, evidenciamos também a falta de coragem para enfrentar as decisões impetradas pela SEM, quando do envio de profissionais sem qualificação para assumir uma sala de aula, entre outras.

Para reforçar o que foi dito pela estudiosa da afetividade em Wallon, é necessário informar que nos dados coletados durante a pesquisa de campo constatou-se através das respostas dos gestores, um ponto em comum, todos estão nos cargos de gestor por indicações políticas, quando na verdade estes cargos deveriam ser preenchidos através de concursos públicos ou eleições diretas para gestor e vice-gestor, pois trabalhar com seres humanos em processo de formação educacional não é uma tarefa fácil e sem uma gestão escolar competente e eficaz não é possível uma organização escolar satisfatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa monográfica quando se procurou investigar como os gestores escolares atuam frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais das Escolas Públicas da zona urbana da cidade de Cajazeiras-PB, deparamo-nos com vários dilemas referentes às substituições de professores como a quebra da rotina escolar, prejuízos no ensino e na aprendizagem, desconstrução de laços afetivos, dificuldades de relacionamentos e outros mais. Captamos, também, as perspectivas e as possibilidades vivenciadas e previstas pelos gestores e quais são as estratégias que eles utilizam para identificar e solucionar esse problema educacional emergente. Como não existem dados sistematizados (e conhecidos) sobre os motivos que ocasionam a permanência, ou não, dos docentes nas escolas pesquisadas não foi possível verificar os níveis de rotatividade docente, em termo de percentual, apresentados pelos gestores das cinco instituições que aceitaram participar da pesquisa. As informações obtidas referem-se aos últimos dois anos (2012/2013) foi evidenciado que não há um mapeamento propriamente dito, mas disponibilizam de livros de ponto/assinatura, pastas com as fichas dos docentes que passaram ou ainda estão nas UE. Nas pastas constam xerox de documentos pessoais, atestados e licenças médicas, licenças gestantes, termo de afastamento, transferências e/ou remanejamento, entre outros.

Esta pesquisa revelou que os gestores tinham boa vontade para solucionar o problema da rotatividade, mas não tinham autonomia para sugerir e/ou escolher os docentes substitutos, pois tudo era tramitado via Secretaria do município e/ou do estado. Conforme os relatos, até aqui apresentados, ficou evidente que os gestores escolares não pretendem contrariar as decisões advindas dos órgãos administrativos superiores, mas estão disponíveis ao diálogo.

Na tentativa de conhecer a opinião daqueles que atuam nas escolas públicas como gestores e estão em contato cotidianamente com as difíceis facetas do trabalho docente relacionado às condições de atuação do professor substituto e aos motivos das substituições em salas de aula é que se buscou entender como o fenômeno se apresentava e quais as perspectivas da gestão para solucioná-lo. Dessa forma, realizaram-se as entrevistas com nove gestores, sendo efetivadas apenas cinco entrevistas, de onde foram retirados os dados para análise. Constatou-se que, para eles, a rotatividade docente se apresentava de maneira prejudicial à escola, bem como à continuidade do trabalho pedagógico que vinha sendo realizado. Em três escolas, o

fenômeno da rotatividade se apresentava de maneira mais acentuada, quando em menos de dois meses existiu uma rotatividade de mais de cinco docentes em uma mesma sala de aula. Verificou-se, também, que, para alguns deles, a rotatividade era benéfica no caso de a pessoa não possuir qualificação profissional adequada para atuar como docente, assim, poderia acontecer a rotatividade e não prejudicaria de maneira significativa nem a escola nem os discentes.

É notório que urge uma política pública que enfrente a situação, e que oriente, fiscalize, monitore, proporcione cursos de formação mais específicos aos gestores escolares a fim desenvolver um trabalho em parceria, usando estratégias capazes de garantir a permanência do docente na instituição educacional. Acredita-se que seja imprescindível uma mudança também no método de escolha tanto dos docentes substitutos, talvez um cadastro de reserva, quanto dos gestores escolares, tendo em vista que a qualificação profissional pode interferir de forma significativa no bom funcionamento da organização.

Diante do exposto, foi possível refletir sobre as condições de trabalho do gestor e verificar a necessidade de um aprofundamento teórico e prático para melhor administrar/gerir, solucionar e/ou dirimir os problemas existentes na unidade, pois se identificou nas falas dos mesmos que não possuem poder e autonomia para decisões como: contratação de professor e equipe pedagógica, o que impossibilitava a busca de soluções eficazes, deixando implícito que a culpa não era da não-experiência em gestão escolar, mas sim da Secretaria de Educação que enviava profissionais não qualificados.

Daí, entender-se que os órgãos que estão à frente da administração das escolas precisam estar em consonância com políticas públicas atualizadas e delegar os devidos direitos aos gestores para solucionarem os problemas em suas unidades escolares, contribuindo para vencerem o desafio de se ter uma educação de qualidade

É imprescindível que o gestor tenha formação acadêmica para que possa reconhecer quando a escola necessita de uma política administrativa que valorize o docente e também o alunado. Ao receber um profissional/professor que venha substituir outro colega na sala de aula, o gestor precisa engajá-lo no ambiente de trabalho e ainda verificar, com a equipe pedagógica, metodologias que visem diminuir o impacto da substituição junto aos alunos. Geralmente quando as aulas são dinâmicas e criativas possibilitam a interação das crianças e conseqüentemente o êxito na aprendizagem escolar. Desta forma, o trabalho em parceria traria bom rendimento escolar e a permanência do docente na unidade.

A pesquisa possibilitou compreender e analisar o grande desafio que envolve a prática da gestão escolar nos dias atuais, frente à diversidade social, cultural, profissional, educacional e política impregnada na ação educativa e no sujeito aprendiz, como também propiciou reflexões e comparações entre teoria e prática, desmistificando conceitos e preconceitos. Diante do exposto procurou-se utilizar um olhar crítico e reflexivo sobre os achados da pesquisa e ainda contribuir de forma significativa evidenciando que é possível trabalhar num ambiente diverso de maneira satisfatória e obter sucesso se o profissional tiver consciência de sua importância no cenário escolar e também se possuir conhecimento teórico específico, pois ficou evidente que a teoria não pode ser dissociada da prática, ou seja, uma não pode se concretizar sem a presença da outra para realização de um trabalho eficiente.

Quando a escola é gerida dentro de princípios democráticos e participativos, com o efetivo envolvimento da comunidade escolar local em estreita participação com a gestão político-administrativa, obtêm-se resultados satisfatórios em todos os sentidos. Portanto, espera-se que o fenômeno da alta rotatividade docente seja visto como um problema a ser superado o mais breve possível, inserindo-se nas escolas públicas boas políticas de monitoramento, formação continuada (para gestores e docentes), acompanhamento sistemático por parte de equipes pedagógicas e também por equipe médica, nomeação dos professores aprovados em concursos, cadastro de reserva para o caso das substituições. Com essas medidas efetivas, possivelmente, os professores permaneçam por mais tempo nos locais para onde são designados, não só no município de Cajazeiras-PB, mas onde quer que ele apareça com mais profundidade e, no futuro, seja solucionado.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR 14724:2011. Terceira edição. 17.03.2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acessado em 16/04/2013.

DANTAS, Heloysa. A Afetividade e a Construção do Sujeito na Psicogenética de Wallon. IN: LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon: Teorias psicogenéticas em discussão**. São Paulo: Summus, 1992. p. 85-98.

FREIRE, Paulo Reglus Neves. **A importância do ato de ler**: “em três artigos que se completam”, São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989, p. 39.

Gestão Escolar e a Rotatividade Docente. Disponível em: <http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/rotatividade-professorl>. Acessado em 20/04/13.

Gestão escolar e gestão educacional. Disponível em: <http://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional>. Acessado em: 16/04/13.

HENGENBERG, Lêonidas. **Etapas da investigação científica**. São Paulo: EPU: Edusp, 1976.2v.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2010; 2008.

_____. **Metodologia Científica**. 5ª.ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª. Ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

LA TAILLE, Yves de. O Lugar da Interação Social na Concepção de Jean Piaget. IN: LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon: Teorias psicogenéticas em discussão**. São Paulo: Summus, 1992.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. – Petrópolis – RJ. Vozes, 2006.

MAHONEY, Abigail Alvarenga. ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **Afetividade e processo ensino-aprendizagem: contribuições de Henri Wallon**. (1995; 2004) Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S14149752005000100002&script=sci_arttext. Acessado em: 17/05/13.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo -SP, Ática, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Educacional**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/nina_cardoso/a-gestao-daeducacaovitorparo.> Acessado em 16/04/13.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. – 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 1986.

SAMPAIO, Maria das Mercês Ferreira. MARIN, Alda Junqueira. 2004. **Precarização do trabalho docente e seus efeitos sobre as práticas curriculares**. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 25, n.89, p. 1203-1225.

São Paulo (Estado). Edital para Concurso Público a Vagas de Gestor Escolar. Publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo; Seção 1:1. Volume 116 - Número 49 – quarta feira, 15 de março de 2006 (PP. 14-15). Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/ccs_1.php?t=Comunicado_diretor_15_02. Acessado em 19/03/2014.

SILVA, Jandilson Lourenço da. A rotatividade docente numa escola da rede estadual de ensino, **Dissertação de Mestrado**, Departamento de Educação da Universidade Pontifícia Católica de São Paulo. CIDADE DE SÃO PAULO, 2007, 86p.

TASSONI, Elvira Cristina Martins. LEITE, Sérgio Antônio da silva. **A relação afeto, cognição e práticas pedagógicas**. (s/d, p.15) Disponível em: <<http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%-Int.pdf>> Acessado em 22/03/2013.

ENTREVISTAS

JU,(PSEUDÔNIMO). Entrevista monográfica realizada com gestores de escolas públicas. Cajazeiras, Escola Renascimento, 17 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

LUANA,(PSEUDÔNIMO). Entrevista monográfica realizada com gestores de escolas públicas. Cajazeiras, Escola Vitoriosa, 16 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

PAZ,(PSEUDÔNIMO). Entrevista monográfica realizada com gestores de escolas públicas. Cajazeiras, Escola Iluminada, 16 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

PEREIRA, Zildene Francisca. Entrevista com estudiosa da afetividade em wallon. Cajazeiras, Universidade Federal de Campina Grande, 12 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

VIOLETA,(PSEUDÔNIMO). Entrevista monográfica realizada com gestores de escolas públicas. Cajazeiras, Escola Fantasia Brilhante, 17 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

ZEZE,(PSEUDÔNIMO). Entrevista monográfica realizada com gestores de escolas públicas. Cajazeiras, Escola Lâmpada Mágica, 12 set. 2013. Entrevista a Josevânia de Sousa Oliveira.

APÊNDICES

Design do Projeto

Título: ALTA ROTATIVIDADE DOCENTE NOS ANOS INICIAIS DA ESCOLA PÚBLICA: DILEMAS E POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR

Objeto	Questão de pesquisa	Objetivos	Fundamentação	Metodologia
<p>Alta rotatividade docente nos Anos Iniciais na escola pública.</p>	<p>De que modo o gestor escolar lida com a alta rotatividade docente mediante o processo de ensino e aprendizagem de educandos nos Anos Iniciais?</p>	<p><u>Geral:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar as estratégias administrativas adotadas pela gestão escolar para superação da alta rotatividade docente em função do processo de aprendizagem discente. <p><u>Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Averiguar as medidas e estratégias dos gestores para superação do fenômeno da alta rotatividade docente na escola pública. ✓ Caracterizar a dinâmica de aprendizado pela afetividade como elemento fundamental da relação professor/aluno. ✓ Identificar as causas da instância de atuação do docente em um determinado ano letivo em uma dada escola pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rotatividade docente em SILVA, 2007; ✓ Afetividade em WALLON, 1992; ✓ A relação afeto, cognição e práticas pedagógicas em Tassoni e Leite. (s/d) ✓ Gestão democrática da escola pública em PARO, 2008; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa exploratória em escolas públicas de Cajazeiras-PB ✓ Observação e entrevista; ✓ Pesquisa qualitativa.



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CAMPUS CAJAZEIRAS

MONOGRAFIA

ORIENTADOR: WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: JOSEVÂNIA DE SOUSA OLIVEIRA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado gestor(a),

Estou realizando a pesquisa de campo do projeto monográfico intitulado “**Alta Rotatividade Docente nos Anos Iniciais da Escola Pública: Dilemas e Possibilidades na Gestão Escolar**” na Cidade de Cajazeiras/PB. O objetivo da escolha desta temática é verificar quais as possibilidades da gestão para minimizar e/ou solucionar a alta rotatividade docente no ambiente escolar. Deste modo, solicito a sua colaboração na pesquisa concedendo-me a permissão de poder entrevistá-lo(a) e a autorização de gravar e utilizar trechos de sua fala relativa às respostas das questões do formulário de entrevista semi-estruturado em anexo.

Esta pesquisa não lhe trará custos ou riscos e todas as informações serão mantidas no mais absoluto sigilo, quanto ao anonimato e confidencialidade de sua participação. Outrossim, informo que antes de finalizada a entrevista você pode se retirar da pesquisa a qualquer momento que desejar. Assim como, o entrevistado(a), escolherá um pseudônimo para ser resguardado em suas informações prestadas/vinculadas no texto da monografia.

Concomitantemente, informo que uma vez prestada a colaboração na participação a esta entrevista, suas considerações serão tratadas de modo autêntico em relação a seus esclarecimentos na produção da monografia acima mencionada.

Desde já conto com a sua colaboração e agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Cajazeiras-PB, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Entrevistado(a) _____

Assinatura do Pesquisador(a) _____



Universidade Federal
de Campina Grande



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CAMPUS CAJAZEIRAS

MONOGRAFIA

ORIENTADOR: WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: JOSEVÂNIA DE SOUSA OLIVEIRA

Termo de Autorização

Eu, _____ aceito
participar da pesquisa intitulada “**Alta Rotatividade Docente nos Anos Iniciais da Escola Pública: Dilemas e Possibilidades na Gestão Escolar**” na Cidade de Cajazeiras – PB, no curso de Pedagogia da UAE/CFP/UFCG, respondendo a entrevista do Projeto de Pesquisa Monográfico da discente/pesquisadora Josevânia de Sousa Oliveira.

Cajazeiras-PB, ____ / ____ / ____

Assinatura do pesquisador(a) _____

Assinatura do Entrevistado(a): _____



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CAMPUS CAJAZEIRAS

ENTREVISTA A SER REALIZADA COM GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS

1- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

NOME: _____

IDADE: _____

SEXO: () F () M

2- FORMAÇÃO BÁSICA:

Graduação: () sim () não

Qual: _____

Especialização: () sim () não

Qual: _____

Lato Sensu: () sim () não

Stricto Sensu: () sim () não

Qual/ Em que _____

Tempo de atuação no magistério: _____

Tempo de atuação na Gestão: _____

De que maneira foi a sua escolha para atuar na gestão desta escola: _____

Tempo de atuação como gestor desta escola: _____

Este formulário de entrevista tem a finalidade de investigar como a Gestão Escolar atua frente ao fenômeno da alta rotatividade docente nos Anos Iniciais em escolas públicas.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

- 1- Na instituição escolar possui algum mapeamento ou registro acerca da rotatividade docente dos últimos dois anos?
 - 1.1 Caso não, ao que se deve tal ausência de registros? É possível fazer alguma estimativa acerca de tal dado?
- 2- Que consequências a alta rotatividade docente pode acarretar para o processo de ensino-aprendizagem dos educandos nos Anos Iniciais?
- 3- De que modo o gestor lida com a alta rotatividade docente mediante o processo de ensino e aprendizagem de educandos nos Anos Iniciais? Dentre as alternativas possíveis, quais as implementadas em sua gestão? O que motivou a escolha por estas estratégias?
- 4- Você tem algum projeto que vise à permanência do quadro docente na instituição? Por quê?
- 5- Quais são as expectativas da gestão para solução da alta rotatividade docente?
- 6- Por favor, comente um pouco acerca de sua relação de trabalho com os docentes desta unidade escolar.
- 7- Em sua opinião, quais as possíveis causas da alta rotatividade docente?
- 8- De que maneira é feita a escolha dos docentes que atuam nesta unidade escolar? Quais as estratégias ou atividades de formação continuada dos docentes e de relação de pertença para com o grupo de trabalho da escola como um todo?
- 9- Você acha que existe alguma ponto positivo referente à alta rotatividade docente? Qual? Como isso tem sido contrabalanceado em relação aos pontos negativos? De que maneira estes pontos positivos acerca da alta rotatividade tem sido aproveitado pela atual gestão da unidade escolar?

10- Quais os desafios atuais mais estruturais da gestão na escola pública? E qual a grandeza que a alta rotatividade docente tem entre esses problemas estruturais que a escola apresenta à atual gestão?

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Este formulário de entrevista tem a finalidade de investigar como a afetividade pode influenciar na relação professor/aluno e no processo de ensino e aprendizagem discente frente à alta rotatividade docente nos Anos Iniciais.

3- DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Data de nascimento: ___/___/_____

Sexo: () F () M

4- FORMAÇÃO BÁSICA:

Graduação: () sim () não

Qual: _____

Pós-Graduação *Lato Sensu*: () sim () não

Qual: _____

Pós-Graduação *Stricto Sensu*: () sim () não

Qual/ Em que _____

Tempo de atuação no magistério: _____

Função: _____

Tempo de atuação como docente nesta Instituição: _____

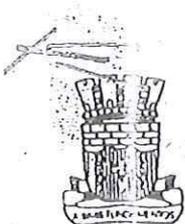
Função: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Por gentileza, fale um pouco sobre a função ou as potencialidades da afetividade no processo de ensino-aprendizagem.
- 2- Discorra um pouco sobre a dinâmica de aprendizado pela afetividade como elemento fundamental da relação professor/aluno.

- 3- De que modo a alta rotatividade docente interfere no processo de ensino e aprendizagem de educandos e quais são as consequências principais nos anos iniciais?
- 4- Diante da quebra da relação professor/aluno pelo fenômeno da rotatividade docente, quais os desafios que se impõem para o(s) novo(s) professor(es) e coordenação pedagógica no sentido de minimizar o impacto dessa rotatividade no processo de ensino-aprendizagem em curso?
- 5- Conforme suas experiências em Estudos, pesquisas, docência e projetos de extensão por quais processos e/ou dinâmicas se constitui a relação de afetividade entre professor/aluno? O que seria possível para solucionar o problema da alta rotatividade docente nos anos iniciais da educação?

ANEXOS



ESTADO DA PARAÍBA
Câmara Municipal de Cajazeiras
(Casa Otacílio Jurema)

AUTÓGRAFO DE LEI Nº. 64/008

01.987.336/0001-52
Sindicato dos Funcionários
Municipais de Cajazeiras
Rua Epifânio Sobreira, 150 - Térreo
Centro - CEP 58500-000
Cajazeiras-Paraíba

**A CÂMARA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS, ESTADO DA PARAÍBA,
FAZ PUBLICAR O SEGUINTE AUTÓGRAFO:**

A CÂMARA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS - R E S O L V E:
Aprovar com as Emendas Modificativas 01, 02, 03, 04, 07/ 2008 e Emendas
Aditivas 01 e 02/2008, o Projeto de Lei que se refere ao processo que tem o mesmo
número, a saber:

Projeto de Lei Nº. 64/008 de 13 de Novembro de 2008.

**Regulamenta o inciso I do artigo 186 da Lei
Orgânica Municipal instituindo as eleições
diretas nas escolas públicas municipais para
os cargos de diretor e vice-diretor e dá
outras providências.**

**A MESA DA CÂMARA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS FAZ SABER
QUE O PLENÁRIO APROVOU E ELA;**

DECRETA:

**Art. 1º - As Escolas Públicas Municipais realizarão a escolha das suas direções
através de eleições diretas, com a participação da comunidade escolar.**

**§ 1º - Entende-se por comunidade escolar para efeito deste artigo, o conjunto
de pais ou responsáveis legais por aluno menor de 12 anos, demais alunos maiores de
12 anos, integrantes do magistério e demais servidores públicos em efetivo exercício na
comunidade escolar.**

**§ 2º - Entende-se por direção escolar para fins deste artigo, os cargos de
Diretor e Vice-Diretor de Escola.**

**Art. 2º - A eleição da direção escolar se realizará na escola por votação direta,
secreta, através de chapas, nos turnos de funcionamento da mesma, (15/07/2009), ou
seja, em data única a partir do início do segundo semestre do ano de 2009.**

§ 1º - Vencerá a chapa que obtiver a maioria absoluta de votos;

**§ 2º - No caso de chapas obtorem o mesmo número de votos, o mais velho
candidato a diretor em disputa será o vencedor.**

**§ 3º - Havendo uma única chapa, a mesma será submetida para aprovação, em
votação direta.**



ESTADO DA PARAÍBA
Câmara Municipal de Cajazeiras
(Casa Otacílio Jurema)

01.987.338/0001-52
Sindicato dos Funcionários
Municipais de Cajazeiras
Rua Epifânio Sobreira, 150 - Térreo
Centro - CEP 58900-000
Cajazeiras - Paraíba

Art. 3º - Na eleição, os votos são divididos em dois segmentos: o primeiro compreende os professores, os especialistas em educação e os servidores da escola, o segundo compreende o pai ou mãe ou responsável e o aluno, sendo que na definição do resultado final, o total de votos de cada segmento corresponderá a 50% (cinquenta por cento) do total de votos válidos.

Parágrafo Único - Será eleita a chapa que obtiver a maioria simples dos votos válidos, observada a proporcionalidade prevista no artigo anterior.

Art. 4º - Terão direito a votar na eleição:

§ 1º - Os alunos maiores de 12 (doze) anos, regularmente matriculados na unidade de ensino, que estejam freqüentando as aulas rigorosamente.

§ 2º - Os integrantes do Magistério e os demais servidores públicos em efetivo exercício na escola no dia da eleição.

§ 3º - Pai, Mãe, ou representante legal de aluno menor de 12 (doze) anos, regularmente matriculados e freqüentando as aulas da respectiva escola.

Art. 5º - Ninguém poderá votar mais de uma vez na mesma unidade escolar, ainda que represente segmentos diversos ou acumule cargos ou funções.

Art. 6º - Poderão participar do processo eletivo para Diretor e Vice-Diretor das Escolas Públicas do Sistema Municipal de Ensino os professores e especialistas em Educação que:

- I- estejam no exercício de cargo de carreira dos profissionais da Educação;
- II- tenham formação mínima, obtida em curso de licenciatura plena, para os cargos de Diretor e Vice-Diretor;
- III- tenham experiência mínima de 02 (dois) anos no ensino público municipal;
- IV- tenham 01 (um) ano contínuo de efetivo exercício na escola;
- V- comprometam-se, se eleitos, a não exercer outro mandato, simultâneo, de administração na esfera municipal ou em outras esferas do poder público ou privado;
- VI- comprometam-se, se eleitos, a ter disponibilidade de 40 (quarenta) horas semanais para os Cargos de Diretor e de Vice-Diretor;
- VII- não tenham sofrido penalidade, por força de procedimentos administrativo-disciplinares, no triênio anterior ao pleito;
- VIII- Assegura a todos os diretores e vice-diretores no exercício do mandato das escolas municipais, até o dia 31/12/2008, seu registro de candidatura de diretor e vice-diretor, no pleito escolar a realizar-se no segundo semestre escolar de 2009, ficando proibido suas transferências.

Art. 7º - Para dirigir o processo eleitoral será constituída uma comissão eleitoral de composição partidária com 01 (um) ou 02 (dois) representantes de cada segmento que compõe a comunidade escolar; pais ou responsáveis, alunos, professores e servidores públicos.



ESTADO DA PARAÍBA
Câmara Municipal de Cajazeiras
(Casa Otacílio Jurema)

01.987.336/0001-52
Sindicato dos Funcionários
Municipais de Cajazeiras
Rua Epifânio Sobreira, 150 - Térreo
Centro - CEP 58900-000
Cajazeiras-Paraíba

§ 1º - A Comissão Eleitoral será instalada na primeira quinzena do mês de julho de cada ano letivo em que deverão ocorrer as eleições. A partir de 2009.

§ 2º - A comissão eleitoral elegerá seu presidente dentre os membros que a compõem, devendo ser escolhido entre um representante efetivo da unidade escolar em pleno exercício, o que deverá ser registrado em ata, bem como os trabalhos pertinentes ao processo eleitoral.

Art. 8º - Os integrantes da comissão eleitoral serão eleitos por seus pares em Assembléias Gerais em cada segmento, convocados pelo diretor da escola, em exercício.

Art. 9º - Os integrantes da comunidade escolar que compõem a comissão eleitoral não podem concorrer como candidatos à direção da escola.

Art. 10 - A comunidade escolar com direito de votar de acordo com o artigo 3º desta lei, será convocada pela comissão eleitoral através de edital, na segunda quinzena de maio, a proceder-se a eleição.

Parágrafo Único - O edital convocando para a eleição e indicando requisitos e prazos para inscrição, homologação e divulgação das chapas, dia, hora e local de votação, credenciamento de fiscais de votação e apuração, além de outras instruções necessárias ao desenvolvimento do processo eleitoral será de responsabilidade da secretaria de educação, devendo ser afixado em local visível na escola e ficando a comissão eleitoral responsável por remeter o aviso do edital aos pais ou responsáveis por alunos, com antecedência mínima de 30(trinta) dias.

Art. 11 - As chapas deverão ser registradas junto à comissão eleitoral até 15 (quinze) dias antes da realização das eleições.

Art. 12 - Da eleição será lavrada ata, que assinada pelos membros da comissão eleitoral, será enviada para a Secretaria Municipal de Educação.

Art. 13 - Qualquer impugnação relativa ao processo de votação deverá ser argüida à Comissão Eleitoral no ato de sua ocorrência e decidida de imediato.

Art. 14 - A direção escolar eleita será nomeada e empossada pela Secretaria de Educação Municipal em até 30(trinta) dias após a homologação do resultado das eleições pela comissão eleitoral.

Art. 15 - Revogadas as disposições em contrário, esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, com efeitos a partir de 31.12.2008.



ESTADO DA PARAÍBA
Câmara Municipal de Cajazeiras
(Casa Otacílio Jurema)

01.987.336/0001-52

Sindicato dos Funcionários
Municipais de Cajazeiras

Rua Epifânio Sobreira, 150 - Térreo
Centro - CEP 58900-000
Cajazeiras-Paraíba

Continuação do autógrafo nº 64/2007

PAÇO DA CÂMARA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS, EM 26 DE NOVEMBRO DE
2008.


MARCOS BARROS DE SOUZA
PRESIDENTE


JOSÉ LOPES DE SOUZA
1º SECRETÁRIO


FRANCISCO EVANGELISTA NOBRE DA SILVA
2º SECRETÁRIO



Poder Judiciário do Estado da Paraíba
Tribunal de Justiça
Gabinete da Des^a. Maria das Neves do Egito de A. D. Ferreira

DECISÃO

Proc. nº 999.2009.001001-1

Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade

RELATORA : Des^a Maria das Neves do Egito de A. D. Ferreira

REQUERENTE : Prefeito Municipal de Cajazeiras

ADVOGADO : Thiago Leite Ferreira

REQUERIDO : Câmara Municipal de Cajazeiras

Vistos etc.

Trata-se de Ação Direta de Inconstitucionalidade em que o Prefeito do Município de Cajazeiras postula a declaração de inconstitucionalidade da Lei Municipal nº 1.808/2008.

A referida lei regulamenta o inc. I do art. 186 da Lei Orgânica Municipal, instituindo eleições diretas, para os cargos de diretor e vice-diretor, nas escolas públicas municipais.

Assevera o requerente, que a lei Municipal nº 1.808/2008, está a desvirtuar, por completo, o entendimento tanto da jurisprudência como da doutrina dominante, na medida em que retira do chefe do Poder Executivo o direito de livre escolha dos diretores das escolas.

Afirma ainda que a lei impugnada é inconstitucional por vício de iniciativa e por usurpar prerrogativa do chefe do executivo, trazendo na inicial diversos julgados tanto dos Tribunais estaduais, como do Supremo Tribunal Federal em que foram declaradas inconstitucionais leis que tratavam do mesmo tema.

Há pedido de medida cautelar para que se suspenda a vigência da Lei Municipal nº 1.808/2008, até o julgamento do mérito da presente Ação Direta de Inconstitucionalidade, para tanto, alega o requerente que estão presentes os pressupostos autorizadores ao seu deferimento, pois o fumus boni iure consiste no fato de ter sido discutida, aprovada e promulgada uma lei cuja iniciativa competia unicamente e reservadamente ao chefe do Executivo Municipal, além de frontalmente inconstitucional.

Defende que o periculum in mora é ainda mais evidente, pois, em obediência à norma impugnada, foi lançado edital no qual se convoca para as "eleições para as Unidades Escolares de Educação Básica do Sistema Municipal de Educação do Município de Cajazeiras, para Diretor e Vice-diretor", prevista para se realizar no dia 17 de dezembro de 2009.

Em síntese, e o relatório.

Decido

A questão é de fácil deslinde conforme veremos abaixo.

→ O STF em diversas ocasiões declarou inconstitucionais leis que davam estabelecido como forma de escolha, dos diretores e vice-diretores de escolas públicas, eleições diretas em detrimento da livre nomeação pelo chefe do executivo.

A exemplo disso temos as Ações Diretas de Inconstitucionalidade nºs 2997/RJ Relator Min. CEZAR PELUSO, Julgamento 29/10/2003, Publicação DJ 06-02-2004 e a ADI 640/MG, Relator Min. MARCO AURÉLIO, Julgamento 22/11/1991, Publicação DJ 13-03-1992, entre outras.

Nas referidas ações, para que fosse declarada a inconstitucionalidade das leis que dispunham acerca da escolha dos diretores e vice-diretores mediante eleições diretas, foi utilizado o argumento de que "não se confunde a qualificação de democracia na gestão do ensino público (art. 206, VI, da Constituição) com modalidade de investidura que não se coaduna com o princípio da livre escolha dos cargos em comissão ao Executivo pelo Chefe desse Poder (art. 37, II, in fine e 84, II e XXV, ambos da Constituição da República)."

Do corpo da ADI nº 2997/RJ colhe-se o seguinte julgado:

ESCOLAS - DIRETORES - PROCESSO DE ESCOLHA - AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE - CAUTELAR. Concorrem os pressupostos indispensáveis a concessão da cautelar quando os atos normativos impugnados preveem a escolha dos diretores das escolas públicas mediante processo seletivo peculiar e para o cumprimento de mandato. Ao presente exame, a hipótese envolve cargos a serem preenchidos a critério de discricionariedade, sendo impróprio o afastamento, por norma legal, da atuação do Executivo. "Os precedentes indicados no parágrafo (ADI 640 MC / MG, MEDIDA CAUTELAR NA AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE, Relator Min. MARCO AURÉLIO, Julgamento: 22/11/1991 Publicação DJ 13-03-1992.

No presente caso a lei municipal impugnada trata exatamente do mesmo tema, qual seja, escolha de diretor e vice-diretor de escola pública através de eleições.

Dessa forma, presente o requisito da fumaça do bom direito.

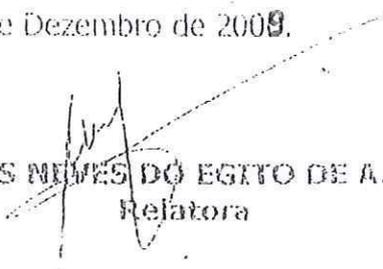
Em relação ao perigo da demora, vislumbro também a sua presença. Assim, conforme se constata dos autos, através das fls. 22, foram convocadas, para o próximo dia 17/12/2009, eleições das Unidades Escolares de Educação Básica do Sistema Municipal de Educação do Município de Cajazeiras.

Destarte, diante das considerações expendidas, bem como em razão de entender que estão presentes os pressupostos autorizadores, DEFIRO a medida cautelar e suspendo a vigência da Lei nº 1.808/08 do Município de Cajazeiras, até julgamento final da presente ação direta de inconstitucionalidade.

Intimações Necessárias

Cumpra-se.

João Pessoa, 16 de Dezembro de 2009.


Des^a MARIA DAS NEVES DO EGITO DE A. O. FERREIRA
Relatora