



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

MARLA EDIMARA MOREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA
ESCOLA

CAJAZEIRAS-PB

2015

MARLA EDIMARA MOREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA
ESCOLA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito para obtenção do grau de Graduado.

Orientadora: Débia Suênia da Silva Sousa

CAJAZEIRAS - PB

2015

MARLA EDIMARA MOREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA
ESCOLA

Aprovada em: 17 / 03 / 2015

BANCA EXAMINADORA

Professora Mestre Débia Suênia da Silva Sousa

(ORIENTADORA – UAE/CFP/UFCG)

Professora Mestre Belijane Marques Feitosa

(EXAMINADORA – UAE/CFP/UFCG)

Professora Dr Risomar Alves dos Santos

(EXAMINADORA – UAE/CFP/UFCG)

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
André Domingos da Silva - Bibliotecário CRB/15-730
Cajazeiras - Paraíba

S586g	Silva, Marla Edimara Moreira da A gestão escolar e o processo de organização educacional da escola. / Marla Edimara Moreira da Silva. Cajazeiras, 2015. 55f. Bibliografia. Orientador (a): Ms. Débia Suênia da Silva Sousa. Monografia (Graduação) - UFCG/CFP
-------	--

*A todos os gestores e co-gestores escolares
sejam de escolas públicas ou privadas, a
vocês dedico esta produção.*

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, por me presentear com os saberes essenciais para a minha plenitude cognoscitiva, e mais ainda por ter me dado a força espiritual suficiente para superar as dores e perdas.

A minha mãe, Francisca Marly Moreira da Silva, Pedagoga, Professora, Ex Co-gestora, Supervisora Educacional, Professora de Língua Portuguesa e uma apaixonada pela educação. Sem a senhora eu não chegaria até aqui.

A minha Tia, Francisca Moreira da Silva, Geógrafa, Educadora histórica, que durante mais de 40 anos transmitiu seus saberes para centenas de crianças, em uma escola rural do Município de Cajazeiras- PB.

A Dona Joana Sales, Zélia Vasconcelos e Erivânia Moreira das Neves, e todos que fazem parte da Escola Municipal Crispim Coelho, vocês foram a base essencial do meu trabalho.

A todos os meus amigos e colegas do Movimento Estudantil da UFCG, em especial: Claudiano Lopes Diniz e Djalma Luis Nascimento Dantas, sem vocês esta página de minha vida acadêmica não teria fim.

A Lucivânia Crispim, em teu nome agradeço a todos que durante a academia não me deixaram falhar.

A minha professora orientadora **Débia Suênia da Silva Sousa**, a ti de todo meu coração agradeço por ter contribuído profissionalmente e humanamente para o término deste curso.

Aos professores da Unidade Acadêmica de Educação do Centro de Formação de Professores da UFCG, a vocês meu agradecimento humano e fraterno por terem me ajudado a vencer os obstáculos da vida com o dia a dia de suas aulas.

A todos os meus vastos colegas e amigos espalhados nos Cursos de Licenciatura do CFP/UFMG dedico esta produção como base para a formação profissional continua de todos vocês...

RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar o trabalho da gestão escolar no processo de organização do fazer pedagógico no contexto da escola, sob o ponto de vista da democracia, como também dos elementos essenciais para a organização administrativa e pedagógica da instituição escolar. Assim, buscou-se aporte teórico na literatura que trata do tema, na qual destaca que a sistematização e eficiência do ensino público, nas últimas décadas da educação brasileira vêm traçando um diálogo construtivista e integracionista entre gestão escolar, formação profissional e os anseios normativos expostos no Art 205 e 206 da Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei, 9394/96. Estes aportes trazem princípios constitucionais, assim como, a amplitude e as adequações precisas para o desenvolvimento de uma democracia com foco na gestão democrática. Com base nestes textos normativos e com a reflexão teórica de autores, como Luck, e entre outros pensadores sobre a temática, assim como o contato com os sujeitos responsáveis pela gestão da escola, no caso a gestora atual, a supervisora escolar e a ex-gestora, hoje aposentada, buscou-se uma forma metodológica para a construção desta produção científica de cunho pedagógico, histórico e educacional da gestão escolar em consonância com a organização do trabalho pedagógico na realidade da escola moderna. A organização pedagógica da escola na óptica da relação democrática entre gestor e seus agentes educacionais é algo pertinente para a eficácia tanto da organização pedagógico-administrativa da escola como no processo de ensino-aprendizagem. Neste respaldo, esta pesquisa cõngrua resultados positivos no processo organizacional da escola, justamente ao que somatoriamente é executado nas reuniões e planejamentos escolares e na própria dinâmica diária da instituição escolar, como um leque sistemático, em que a dialética do ensino consegue de forma esclarecedora deixar a vista os seus resultados, tanto estatístico e subjetivamente na aprendizagem e rendimento de seus usuários. Portanto, é de suma importância que a gestão escolar e a forma de gerir os procedimentos educacionais, sejam abordadas em diferentes interfaces, sob várias ópticas e contextos, pois a base da reflexão é o caminho para identificar a ineficácia do sistema educacional, ao ponto de valorizar as suas potencialidades de forma compartilhada e dialética.

Palavras-chave: Educação Escolar. Democracia. Participação. Gestão. Sociedade.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the work of the school management in the pedagogical organization process in the school context, from the point of view of democracy, but also of essences elements for administrative and pedagogical organization of the school. Thus, we sought theoretical support in the literature on the topic, which highlights that the systematization and efficiency of public education in recent decades of Brazilian education are tracing a constructivist and integrationist dialogue between school management, vocational training and the exposed normative aspirations in Article 205 and 206 of the Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of Brazilian Education, Law, 9394/96. These contributions bring constitutional principles, as well as the size and precise adequações for the development of a democracy with a focus on democratic management. Based on these rules, and with the theoretical reflection of authors like Luck, and among other thinkers on the subject, as well as contact with the subjects responsible for school management, if the current management, the school supervisor and the former management, today retired, we sought a methodological way for the construction of this scientific production of educational profile, historical and educational school management in line with the organization of the pedagogical work in the reality of the modern school. The pedagogical organization of the school from the perspective of democratic relationship between manager and their educational agents is something relevant to the effectiveness of both teaching and administrative organization of the school as the teaching-learning process. In this support, this research congruous positive results in the organizational process of the school, just what somatoriamente runs in school meetings and planning and own daily dynamics of the school, as a systematic range, in which the dialectic of education can make a clarifying way to view the results, both statistical and subjectively in the learning and performance of its members. It is therefore of paramount importance that the school management and how to manage the educational programs, are addressed in different interfaces under various optical and contexts, because the base of reflection is the way to identify the ineffectiveness of the educational system, to the point of enhance their potential for shared and dialectical form.

Keywords: School Education. Democracy. Participation. Management. Society

SUMÁRIO	
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – DESCRIÇÃO METODOLÓGICA DO CAMPO DE ESTUDO	14
1.1 Passo a passo metodológico	14
1.2 Descrição do campo da pesquisa	15
1.3 Perfil dos sujeitos envolvidos na pesquisa	19
CAPÍTULO 2– A GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO E DO TRABALHO ESCOLAR	21
2.1 O papel da gestão na escola	23
2.2 A relação entre a gestão, coordenação, supervisão, técnicos administrativos, professores e alunos.	25
2.3 Comunidades escolares, gestão e os desafios de unir escola e sociedade para uma participação democrática.	28
2.4 Planejamento participativo e realidade social: metas de superação e organização administrativa e pedagógica na escola.	30
CAPÍTULO 3– REFLEXÃO HISTÓRICA: UMA ABORDAGEM PEDAGÓGICA SOB A GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA EDUCACIONAL	34
3.1 Uma breve análise sob a formação docente e a gestão escolar	36
3.2 Relatos e experiências profissionais de ex-gestores, gestores e coordenação-supervisão na teoria e na prática pedagógica	41
4. CONSIDERAÇÕES	48
5. REFERÊNCIAS	52
6. APÊNDICES	55

1

2

3

INTRODUÇÃO

A educação contemporânea passa por um processo de mudança decorrente das transformações que vêm ocorrendo em todos os setores das atividades humanas. A escola, enquanto instituição do sistema educacional, também sofre as mudanças pragmáticas advindas da atualização da sociedade moderna. Sendo assim, faz-se necessário que a escola possa adaptar sua estrutura administrativa e organizacional para responder de forma efetiva e coerente às exigências cobradas na contemporaneidade.

Neste caminho dos avanços educativos a escola, enquanto instituição do saber sistematizado e organizado vem desempenhando um papel de grande relevância social, política, econômica, histórica, cultural e educacional. Desta maneira, a escola, por meio da sistematização do conhecimento, trabalha suas metas focadas no aluno, enquanto ser filosófico, sociológico, antropológico e psicológico buscando a formação da identidade no processo de construção da aprendizagem de forma significativa e contextual.

Nesta perspectiva da gestão escolar é preciso levantar alguns questionamentos que possibilitem compreender e refletir o papel da gestão no contexto atual partindo dos princípios de obrigatoriedade, gratuidade, liberdade de expressão, igualdade e democracia.

Qual a função da gestão escolar no contexto atual? Quais as políticas que são implantadas pela gestão? Qual o papel do professor na gestão democrática? Como a gestão escolar envolve todos que integram a escola? Como a família contribui para o sucesso ou fracasso da escola? Qual a contribuição da escola no contexto atual? Quais os maiores desafios da gestão escolar no contexto democrático? A escola do século XXI corresponde aos anseios da comunidade? O que precisamos fazer para mudar a realidade das escolas em relação ao comportamento agressivo de alguns alunos? Por que é importante a presença o gestor na escola?

A partir desses questionamentos podemos analisar e refletir o papel da gestão no desenvolvimento da prática administrativa no contexto pedagógico da escola para assim buscar as soluções possíveis diante dos problemas apresentados no dia a dia.

A partir das respostas obtidas juntos aos sujeitos da pesquisa buscamos compreender como a gestão da escola organiza suas metas, realiza seus planejamentos, objetiva desenvolver projetos pertinentes aos problemas de ensino-aprendizagem, organiza os encontros e reuniões de pais e agrega de forma coletiva a elaboração e execução do projeto político pedagógico e o regimento interno no contexto da escola. Com base nesses dados foram elencadas as falhas existentes na gestão e na própria escola, e com isso buscar meios que viabilizem essas correções como algo sucinto e notório à organização do processo educativo educacional.

O presente trabalho fez uma reflexão sobre o porquê e para quê compreender a gestão escolar numa perspectiva democrática de organização da escola visando refletir soluções que amenizem os problemas de ensino-aprendizagem e organização do trabalho pedagógico encontrados no cotidiano da instituição de ensino.

Essa pesquisa deste trabalho foi desenvolvida numa escola pública como campo de estudo e observação empírica. Norteador na organização do ensino e na burocracia da educação pública, pontos norteadores em que o objetivo delimitador foi à busca para compreender a função da Gestão Escolar mediante a análise descrição do trabalho de organização do fazer pedagógico no contexto da escola. Além dos seguintes objetivos: Descrever as formas de trabalhos pedagógicos desenvolvidos no contexto educacional; Identificar os desafios enfrentados pela Gestão na organização do trabalho escolar e compreender a importância da Gestão Escolar na relação ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, a escola é o espaço privilegiado que acontece a educação de crianças, adolescentes, jovens e adultos que buscam a instituição de ensino na perspectiva de aprimorar seus conhecimentos e superar as dificuldades de aprendizagem através de atividades articuladas ao currículo, oportunizando aos sujeitos refletirem e construir a aprendizagem significativa que possa ser relevante nas relações sociais.

Desta forma, a presente produção científica está dividida em **três capítulos**:

O primeiro capítulo trata de descrever a metodologia do campo de estudo baseando-se nos elementos de construção subjetiva e objetiva para a formalização e

elaboração dos capítulos posteriores. Neste espaço é descrito o campo de estudo, sujeitos envolvidos e a forma de desenvolvimento metodológico da pesquisa.

O segundo capítulo trata da questão da gestão escolar nos seus desafios e perspectivas destacando a importância do papel da gestão na escola bem como a relação entre professor e aluno, coordenador pedagógico-gestor-aluno e escola-planejamento no processo de aprendizagem.

O terceiro capítulo trata da reflexão histórica: frisando uma breve análise sob a formação docente e a gestão escolar e relatos e experiências profissionais de ex-gestores, gestores e coordenação-supervisão na teoria e na prática pedagógica

Por último, as considerações finais e as referências bibliográficas que servirão de apoio bibliográfico e reflexão para a produção deste trabalho.

CAPITULO I - DESCRIÇÃO METODOLÓGICA DO CAMPO DE ESTUDO

Segundo Demo (1996, p.5) “[...] a proposta atual da metodologia científica é a de introduzir na academia o gosto pela pesquisa.”

Em face de tal reflexão detalhamos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa com fins de compreender a gestão escolar e sua dinâmica de organização do trabalho pedagógico na escola.

Segundo Köche (1997, p. 121), “pesquisar significa identificar uma dúvida que necessite ser esclarecida, ao construir e executar o processo que apresenta a solução desta, quando não há teorias que a expliquem ou quando as teorias que existem não estão aptas para fazê-lo”. Como pesquisar é buscar algo que de fato desperta o interesse do sujeito em buscar as dúvidas, está pesquisa é alocada em um espaço de convivência de práticas educacionais e organizacionais do ensino público. Sendo viável neste embasamento inicial esclarecido o percurso metodológico, descrição do campo empírico, sujeitos envolvidos e ao passo da produção científica, os dados da pesquisa serão analisados de acordo com reflexão transcrita de idéias e a forma como cada sujeito foi definitivamente essencial para chegarmos às considerações finais desta produção científica.

1.1 Passo a passo metodológico

Este trabalho é uma pesquisa de campo documental, qualitativa e baseando-se em fontes orais como meio reflexivo e sócio-histórico.

[...] a história oral apenas pode ser empregada em pesquisas sobre temas contemporâneos, ocorridos em um passado não muito remoto, isto é, que a memória dos seres humanos alcance, para que se possa entrevistar pessoas que dele participaram, seja como atores, seja como testemunhas. É claro que, com o passar do tempo, as entrevistas assim produzidas poderão servir de fontes de consulta para pesquisas sobre temas não contemporâneos (ALBERTI, 1990, p. 4).

O instrumento de coleta de dados foi entrevista em áudio gravada de forma individual com uma ex-Gestora e Professora aposentada, e entrevista estruturada-

estruturada com uma equipe de Gestores de uma Escola Pública do Município de Cajazeiras - PB.

Segundo Gonsalves (2007, p. 69): "por sua vez, a pesquisa qualitativa preocupa com compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão as suas práticas, o que impõem ao pesquisador uma abordagem hermenêutica".

Os entrevistados foram questionados sobre o acompanhamento da gestão escolar juntamente com a coordenação pedagógica na organização do fazer pedagógico, assim como no processo de organização da escola.

Nesta perspectiva foi realizada uma pesquisa descritiva com a equipe gestora e sua coordenação pedagógica, assim como uma entrevista em áudio com a ex-gestora, hoje aposentada da escola, para fins reflexivos de como a gestão escolar é compreendida ao longo dos anos. Segundo Gonsalves (2007, p. 69), a perspectiva descritiva "objetiva escrever características de um grupo social, nível de atendimento do sistema educacional, como também aquelas que pretendem descobrir a existência de relações variáveis".

A partir das respostas obtidas junto aos sujeitos da pesquisa por meio da entrevista pretendeu-se compreender como a gestão da escola organiza suas metas, realiza seus planejamentos, traça objetivos de superação relevantes aos problemas de ensino-aprendizagem, organiza reuniões de pais, elabora projetos didáticos, organiza o projeto político pedagógico e o regimento interno da escola. A partir destes dados foi norteado reflexões sob as falhas existentes na gestão e na própria escola, e conseqüentemente meios que viabilize essas correções como algo sucinto e notório para a organização do processo educativo.

1.2 Descrições do campo da pesquisa

A compreensão do espaço de estudo da pesquisa é de suma importância. Conhecer este espaço de construção do conhecimento entre a relação teoria e prática é algo pertinente para o pesquisador. Quando pontua-se a escola como campo empírico de estudo é preciso

ponderar-se a registrar a escola como um elemento dinâmico, com formalidades e hierarquias de organização pedagógica- didática e administrativo-humano. Assim, tendo a escola como campo de estudo, esta deve ser compreendida desde os seus aspectos estruturais até seu diálogo com a comunidade da qual faz parte como ambiente de socialização de conhecimentos e construção contínua dos saberes inacabados.

Ao conhecimento da execução e coleta de dados agregados à dinâmica do processo de estudo no ambiente descrito como essencial para o conhecimento dos valores e desafios da Gestão Escolar e como esta organiza-se para a comunidade e os sujeitos responsáveis pela oferta do ensino e da busca pela eficácia no processo ensino-aprendizagem.

Assim, destrinchamos a escola com sua rotina diária, aspectos de sua organização e como estes aspectos objetivam melhorias positivas no ensino público ofertado a nossa sociedade.

A escola abordada neste estudo agrega uma equipe de Gestores com a Coordenação Pedagógica. Como citado no passo a passo metodológico trata-se de uma Escola Pública do Município de Cajazeiras – PB, com horário de chegada ao ambiente escolar estabelecido para o turno matutino de 07h00min com saída as 11h00min, no vespertino de 13h00min horas da tarde com limite de saída a partir das 17h00min e no noturno de 19h00m às 22h00min.

Em sua estrutura física mantém condições semi-adequadas para o seu funcionamento, contendo: cinco salas de aula com ventiladores e gelaguas, cadeiras e carteiras suficientes para a demanda dos educandos, além de armários para guardar os materiais escolares.

Algumas salas com pouco espaço para a circulação dos alunos, 03(três) banheiros em bom estado, mas nenhum com acessibilidade para crianças com necessidades especiais de locomoção. Não existe acessibilidade no ambiente escolar, nem a arquitetura da escola dispõe de quadra de esportes, deixando assim o intervalo com a recreação muito a desejar, pois o espaço é muito pequeno para as crianças, ficando o horário de recreação dividido por

turma, destinando quinze minutos para cada uma turma desenvolver suas atividades de educação física.

A distribuição do seu quadro efetivo está assim dividida: 11(onze) professores sendo 05(cinco) pela manhã, 05(cinco) pela tarde e um a noite, na modalidade EJA, todos efetivos, com formação superior, e residentes na Zona Urbana da referida cidade. Quanto à idade dos educadores varia entre 30(trinta) e 62 (sessenta e dois) anos. Os funcionários de apoio são distribuídos em 03(três) agentes administrativos, 03(três) merendeiras, 03(três) vigilantes, 01(uma)) diretora, 01(um) vice-diretor, 01(um) supervisor e 01(um) no apoio. Ao todo a escola funciona com 386 (trezentos e oitenta e seis) alunos sendo 144(cento e quarenta e quatro) pela manhã, 160(cento e sessenta) pela tarde e 82(oitenta e dois) à noite, no que diz respeito à situação socioeconômica dos educandos todos contam com renda em torno de um salário mínimo por família.

A forma de escolha da Gestão segue indicações políticas e requer formação na área de educação, devendo ser o gestor pertencente ao quadro efetivo da escola e no mínimo 02 anos de experiência em sala de aula. Para este fim, o exercício da docência e das exigências para o desenvolvimento das atividades junto à gestão é normatizado pelo plano de cargos e carreiras e remuneração do magistério municipal.

A escola conta com uma biblioteca que fica junto à sala dos professores. Neste espaço os alunos fazem uso dos livros e jogos didáticos que são para uso de pesquisa e leitura na sala de aula.

A escola disponibiliza de ambientes de multimeios, como: uma sala com 17 (dezessete) computadores, 02 (dois) DVDS, 01 (uma) TV, 01(uma) caixa de som com um micro-sistem e 01(um) data Show todos para serem utilizados pelos alunos da referida escola. Os serviços assistenciais de saúde para a escola é norteado por uma Unidade de Saúde da Família que fica próximo da mesma, e pertencente à comunidade do contexto da escola. Um dos problemas constatados no ambiente escolar é a falta de espaço para a realização de atividades esportivas e outros eventos comemorativos. No que se refere à estrutura pedagógica, a participação da gestão escolar acontece de forma participativa na elaboração e execução das ações pedagógicas.

A elaboração das atividades trabalhadas em sala de aula e extra-sala é feita semanalmente, em grupo, pelos professores seguindo as orientações dos Referenciais Curriculares para a Educação Infantil, Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental e entre outros materiais pedagógicos disponibilizados pela escola, ficando a cada um dentro do seu nível de atuação. Programar metodologias e avaliações de acordo com a necessidade do educando e faixa etária é orientado por uma supervisora escolar. Os responsáveis pela formação continuada dos professores e a ação pedagógica é da Secretaria de Educação do Município de Cajazeiras.

A Escola provê ainda, de Projeto Político Pedagógico, o qual é posto em prática na execução dos planejamentos e na formação continuada dos educadores, como forma de reflexão, desenvolvimento e qualificação profissional, seguindo os paradigmas que o sistema dispõe e a necessidade da Instituição de Ensino trabalhar de forma democrática e participativa a escolarização dos seus alunos e o diálogo com a comunidade de forma geral.

A avaliação dos alunos é realizada de forma quantitativa e qualitativa de acordo com a aprendizagem de cada um. A Escola conta sempre com reuniões pedagógicas para debater sobre os assuntos referentes ao seu bom funcionamento, entrando diariamente em contato com a família dos seus alunos para solucionar os motivos dos problemas encontrados na sala de aula. Com isso, tornando fácil solucionar os obstáculos que o educador venha a presenciar na sala de aula no que diz respeito ao cotidiano do aluno.

A Coordenação Pedagógica/Supervisora Escolar é atuante a realização do seu trabalho de acompanhamento e mediação entre professores - professores, professores-gestor e na execução das atividades pedagógicas e na solução dos conflitos ocorridos na Escola.

No que se refere à caracterização da secretária da instituição, a mesma é vista como sendo uma pessoa eficiente nos seus afazeres profissionais em relação ao cumprimento dos dados e informações da bolsa família, mais educação e dentre outros projetos educacionais elencados no contexto da escola.

Portanto, com essas e outras mais indagações é que se difunde a educação como forma de socialização e bem estar, para uma comunidade escolar carente e necessitada de

apoio socioeducativo, humano, pedagógico e dinâmico, com a analisada na construção desta produção científica.

1.3 Perfil dos sujeitos envolvidos na pesquisa

O conhecimento dos sujeitos que compõem esta produção científica como sujeito integrador da gestão escolar é essencial para a compreensão do que é a organização da escola nos seus aspectos históricos, sociais, políticos, administrativos e pedagógicos.

Para o conhecimento da realidade escolar e sua integração entre escola e comunidade, é necessário conhecermos estes profissionais que contribuem com a escola de forma técnica e humana. Para isto, a análise deste estudo foi realizada com uma amostra composta pela gestora em exercício da função, professora Zélia Soares de Vasconcelos, ex-gestora aposentada, a Senhora Joana Sales e supervisora educacional, a professora Erivânia Moreira das Neves. Os envolvidos nesta produção variam entre 40(quarenta) á 75 (setenta e cinco) anos de idade, pela diferença de faixa etária é notório aspectos históricos profissionais distintos entre os sujeitos e como cada qual aborda a temática da gestão escolar no seu legado. As mesmas autorizaram mediante um termo de consentimento a publicação dos seus nomes nesta produção científica e contribuíram de forma técnica, humana e profissional para cada etapa de sua elaboração.

[...] á observação, numa pesquisa com abordagem sócio-histórica se constitui [...] em um encontro de muitas vozes: ao se observar um evento, depara-se com diferentes discursos verbais, gestuais e expressivos. São discursos que refletem e refratam a realidade da qual fazem parte construindo uma verdadeira tessitura da vida social (FREITAS; SOUZA; KRAMER 2003, p. 33).

Na composição deste estudo, inicialmente abordaremos a interface entre o passado e presente da gestão escolar na contextualização histórica dos sujeitos envolvidos na pesquisa, assim como “vantagens estratégicas que possibilitam obter informação sobre percepções, sentimentos e atitudes do ponto de vista dos interessados, possibilitando respostas abertas, sem limitações de escolha” (ABRAMOVAY, 1999, p 35).

A ex-gestora, hoje aposentada, é a base maior da reflexão deste estudo, outrora, era o liame histórico de sua profissão, que por anos enfrentou a sala de aula em meio às mudanças e mais mudanças executadas pelo sistema de ensino público, e construindo um legado histórico na sua formação continuada como profissional. Porém, a formação profissional em contato com a prática do dia-a-dia da escola, possibilita ao sujeito em meio ao processo de adaptação da escola vivenciar as mudanças paradigmáticas entre organização administrativa e pedagógica do contexto escolar. Sendo estas mudanças a riqueza essencial para com a realidade da prática docente na formação da identidade profissional do educador, sendo ele gestou ou não.

Assim, nos lembra Bakhtin, (1997, p, 124) “a comunicação verbal entrelaça-se inextricavelmente aos outros tipos de comunicação e cresce [...] é sempre acompanhada por atos sociais de caráter não verbal (gestos do trabalho, atos simbólicos de um ritual, cerimônias, etc)”.

A interface da gestão escolar ao longo dos anos, e a forma como os sujeitos que fazem parte deste processo de adequação é viabilizado pela gestora atual em exercício e sua companheira de trabalho, a supervisora escolar. Ambas em suas expressões simbólicas deixaram transcender a forma como a gestão ainda é um desafio a ser superado por todos os envolvidos nesta dinâmica humana e interacionista educacional.

As profissionais envolvidas neste estudo são todas efetivas da rede municipal de ensino, salvo a ex-gestora a Senhora Joana Sales, que a mais de 08(oito) anos encontra-se aposentada por tempo de serviço e direito garantido por lei para os profissionais do magistério.

Para tanto, a coleta dos dados foi executada por dias não intercalados, ou seja, encontros quinzenais e mensais delimitados pelo horário adequado a realidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa, por meio de questionários, entrevistas gravadas em áudio, análise dos documentos da escola, participação nos planejamentos, reuniões de pais, eventos administrativos e etc.

CAPÍTULO II - A GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO E DO TRABALHO ESCOLAR

A escola do século XXI precisa repensar a sua forma de articulação do conhecimento que foi produzido pelo homem no decorrer da história da humanidade. O homem, enquanto ser histórico, antropológico, e sociológico, precisa rever seus conceitos no processo de produção do conhecimento, na conjuntura atual.

Para compreender esse paradigma precisa-se observar e levantar algumas reflexões acerca do sujeito que age, interage, constrói, formula e reformula as teorias construídas no percurso do tempo para responder as exigências que são pertinentes a cada época.

Mediante essas considerações, indaga-se: Quais os maiores desafios da Escola nos dias atuais? O que a Escola espera da família? O que os alunos esperam da escola? O que a gestão está fazendo para mudar a realidade da escola? Os programas que estão sendo implantados na escola estão contribuindo para melhoria da aprendizagem? A gestão escolar está contribuindo para a efetivação dos programas na escola? O que fazer para envolver escola, família e comunidade? Por que é importante a busca de parceria na efetivação dos projetos da escola? O Poder Público tem contribuído de forma significativa para a ampliação e reforma na escola? A gestão democrática na escola tem o apoio de todos os segmentos?

Partindo dessas indagações compreende-se a dimensão da gestão democrática em todos os aspectos educativos da instituição com o poder extraordinário de gerenciar direta e indiretamente todos os que estão alocados na escola e pela busca de soluções para seus problemas, sejam em qual dimensão for. O gestor tem a responsabilidade de agregar competências e atribuições internas e externas ao ambiente escolar na busca de soluções para aqueles que estão sob a sua responsabilidade.

A gestão escolar tem que liderar seu grupo de trabalho para que a partir do seu senso burocrático de liderança tenha condições de agir e reagir diante dos obstáculos que

venham a existir na instituição de ensino. Todo líder precisa entender o momento certo para traçar metas diante das dificuldades apresentadas pelo seu grupo de trabalho.

A gestão democrática para acontecer com êxito na instituição de ensino precisa estar pautada no diálogo como fonte indispensável para viabilizar e resolver os problemas que surgem todos os dias na escola.

A escola nos dias atuais é um espaço de aprendizagem, cultura, lazer, formação e informação de crianças, adolescentes, jovens e adultos que buscam na instituição escolar uma tentativa de encontrar respostas para os seus conflitos vivenciados no cotidiano. Porém, a equipe que faz acontecer a educação formal não está preparada para dar as respostas que a juventude busca encontrar na escola.

[...] assim como a liberdade não deixa de ser liberdade pelas relações interpessoais e sociais que a limitam, a autonomia da escola não deixa de ser autonomia por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas de um sistema nacional de educação. Dessa mesma forma, assim como a democracia sustenta-se em princípios de justiça e de igualdade que incorporam a pluralidade e a participação, a autonomia da escola justifica-se no respeito à diversidade e à riqueza das culturas brasileiras, na superação das marcantes desigualdades locais e regionais e na abertura à participação. (NEVES, 1995, p. 99).

O papel da gestão escolar diante da realidade que ora vivencia nas escolas é buscar a parceira juntos às instituições credenciadas para que juntos possam orientar e ajudar os jovens que estão sem perspectiva porque a escola sozinha não tem condições de resolver os problemas sociais que adentram todos os dias na sala de aula.

Diante dessa realidade social o gestor escolar tem uma responsabilidade muito grande frente à instituição de ensino. A escola recebe todos os dias os filhos dos trabalhadores que muitas vezes chegam à escola sem dominar o processo de leitura, escrita, e a produção da linguagem matemática, dificultando, assim, o processo de alfabetização quando alguns já estão fora da faixa etária não tendo mais interesse pela aprendizagem.

Esses alunos que não têm mais motivação para estar na escola são realmente aqueles com qual a gestão precisa fazer um trabalho diferenciado juntamente com a coordenação e professores para que estes possam compreender a dimensão da escola na sociedade atual.

2.1 O papel da gestão na escola

O gestor tem um papel decisivo na organização da burocracia da escola. Ele necessita ter um olhar globalizado sobre toda a dimensão e articulação das ações educativas e administrativas da instituição de ensino.

O gestor exerce uma forte influência sobre aqueles que estão sob a sua liderança no fazer pedagógico e administrativo da escola visando a superação dos conflitos nas ações coletivas que perpassam qualquer nível de interesse social e cultural mediante a política educacional empregada pela gestão na consolidação das práticas pedagógicas.

Segundo Luck (2009, p. 128)

A gestão precisa envolver no trabalho democrático da escola todos os sujeitos que fazem acontecer de fato e de direito as ações educativas na produção do saber sistemático e organizado que acontece e reforça o caráter coletivo do grupo no processo de aprendizagem.

O gestor usa autoridade de líder para acompanhar todas as atividades desenvolvidas no ambiente escolar, dividindo as responsabilidades com coordenadores, professores, funcionários que atuam na escola e deseja que esta cresça mediante a supervisão geral da gestão diante das práticas de sucesso que são investidas na escola para melhoria global do processo de ensino e aprendizagem.

O líder escolar que delega, envolve, como companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas. (LÜCK, 2006, p. 55).

Nessa perspectiva a gestão escolar pressupõe articular e atuar sobre as crenças, entendimentos, valores, percepções, sentimentos, emoções, atitudes, motivações significativas na mobilização das ações educativas voltadas para o crescimento intelectual, social, cultural, emocional dos alunos, professores, funcionários e comunidades, que estão na escola na perspectiva de contribuir na troca de energia salutar que possa canalizar os esforços na produção do trabalho intelectual.

A gestão democrática de uma escola é parte fundamental na elaboração e execução do seu Regimento Interno e do Projeto Político-pedagógico. Ambos constituem elementos normativos pertinentes à organização didática e regimental de grande importância para o bom funcionamento da unidade escolar.

Os teóricos da educação estão dando sua contribuição em todas as áreas do conhecimento humano e a escola precisa urgentemente fundamentar seus projetos nas teorias que embasam e articulam as mais diversas informações.

É pela educação que a gestão pode propiciar condições que possibilitem o ser em processo de conhecimento intelectual manifestar e expressar as suas necessidades, seus interesses de aprender os conteúdos de ensino que tenham importância para sua vida no processo de construção do saber independente de raça, religião, condição econômica, pois a aprendizagem recebe a influência do meio exterior onde o indivíduo está socializado com a troca evolutiva de formação e informação construída pela escola.

Segundo Angolti in Froebel (2002, p. 8)

A educação é o processo pelo qual o indivíduo usa a sua condição humana autoconsciente, com todos os seus poderes, suas capacidades funcionando completa e harmoniosamente em relação à natureza e à sociedade em que vive. É o ajustamento progressivo e contínuo do indivíduo em uma vida mais ampla que é sua e na qual deve encontrar-se e descobrir o seu próprio eu, e sua individualidade.

A gestão democrática precisa priorizar a educação como base de sustentação para o desenvolvimento das ações educativas no interior da escola buscando a valorização do ser humano em cada etapa que este avança paulatinamente para que possa assim haver um equilíbrio intelectual nas etapas e níveis de ensino construídos continuamente na agregação dos saberes escolares.

Outro ponto que chama atenção nessa reflexão é a questão do projeto Político-Pedagógico como uma das grandes exigências da gestão democrática e sua importância com compromisso e responsabilidade de gerir a escola pública como uma atividade política e administrativa que envolve a ética como pilar de sustentação na sua dimensão individual e social, pois todo gestor tem que assumir e “vestir a camisa da instituição” para que as

atividades aconteçam sob a sua responsabilidade desde a matrícula, gerenciar todo o corpo docente, discente, funcionário, pais e comunidade como também os bens matérias e o patrimônio público, as quais precisa ser conduzidas com responsabilidade e transparência pela gestão.

2.2 A relação entre a gestão, coordenação, supervisão, técnicos administrativos, professores e alunos

Todo gestor, ao assumir o cargo de líder de uma unidade escolar, tem que ter consciência do seu papel a partir daquele instante em que assumiu a responsabilidade de gerir a coisa pública.

A escola não é propriedade do gestor, mas sim um patrimônio público que precisa ser bem conduzido para que tudo se encaminhe da melhor maneira possível entre todos que direta ou indiretamente contribuem para o bom andamento da instituição escolar.

As posições de aceitação, não aceitação, hostilidade ou indiferença por parte do diretor, assumidas diariamente em cada escola, fortalecem [...] que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas. (MEDINA, 2008, p. 15).

A gestão precisa contar com o apoio logístico de todos que estão agregados ao funcionamento, manutenção e execução dos projetos de grande importância e relevância social, cultural, educacional no contexto das relações interpessoais para que assim possa em conjunto sistematizar a dinâmica da escola com a participação de todos, dividindo as responsabilidades no tocante ao fazer pedagógico, metodológico, didático e administrativo da gestão democrática.

Pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”. Estas diferentes concepções, de um lado, estão associadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sócio-político com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção coletiva de um projeto de escola. (Antunes 2002, p. 16)

Sabe-se que na escola encontram-se desafios em relação à equipe de trabalho, em que alguns colegas apresentam divergências no plano das ideias como também na concepção que se tem acerca da educação, ser humano, natureza e sociedade nesse momento conflituoso alguns defendem uma ideologia e outros mantêm arcaicos a relação entre sociedade e convivência em comunidade.

Neste viés, entender a dinâmica das relações que integram a dinâmica da escola em sua conjuntura administrativo-pedagógica, é analisar quem é quem dentro deste processo.

As leituras sobre formação docente tocam em elementos pertinentes ao convívio dos profissionais que atuam no contexto escolar. Desta forma a escola é um espaço amplo de saberes e diálogos entre Gestão, Professores, Alunos, Família, Comunidade e o Sistema de Ensino.

Neste entrelace a importância da pedagogia como recurso didático norteia uma sistematização entre o técnico e o pedagógico. Em que a situação mediadora do ensino e das relações entre sociedade-escola é ponte de reflexão da Gestão Escolar, Supervisão e Coordenador Pedagógico que juntos são o suporte administrativo-pedagógico da organização do trabalho escolar.

Mesmo com toda organização a escola passa por uma crise de paradigmas no tocante a função de ser e estar gestor. Mas por que esta crise da Gestão Escolar? Qual o papel do Gestor na condução do trabalho organizacional da escola? O que falta na formação continuada da classe docente que atua na Gestão das Escolas? Estes questionamentos buscam na realidade da escola e na prática do profissional em exercício na gestão, respostas

pertinentes a realidade do ensino e da própria escola no ponto de vista da sociedade moderna.

[...] à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. (LUCK, 2009 p.12).

Contudo, a Pedagogia e suas correntes de estudos buscam nos recursos de orientação e instrução, a exemplo da Didática, entender como e o porquê da Gestão Escolar muitas vezes perder o elo de mediadora nos conflitos e na realidade da escola contemporânea. Até por que muitos que ali estão no desígnio de sua função não compreendem o que é ser e estar à frente de um cargo e dele fazer jus de suas atribuições.

O contexto de diálogo entre gestão, supervisão, coordenação pedagógica, técnicos administrativos, professores e alunos, é perceptível na compartilha de funções e atributos feitos por cada um na rotina da escola. A supervisão e coordenação praticam em comunhão o planejamento das atividades de rotina anual da escola, assim como a pedagógica direcionada aos professores para o bom desempenho do processo de ensino-aprendizagem dos alunos, norteando metas e os desafios a serem superados pela filosofia que a escola aplica no seu Projeto Político Pedagógico.

A perspectiva dos objetivos congruados para atender a necessidade do aluno na relação professor-aluno é outro ponto que postula na dinâmica escolar a importância de um diálogo contextualizado e analisado pela coordenação, supervisão e professores dentro da dimensão educacional e política de convívio no contexto da escola.

Portanto, a escola que soma desde sua gestão até os objetivos de ensino traçados por supervisores e coordenação pedagógica para o seu aluno de forma compartilhada com os professores, é uma instituição preparada para desempenhar uma função coesa de ensino e perspectivas de uma organização viva com todos os elementos ativos dentro da realidade da escola contemporânea.

2.3 Comunidade escolar, gestão e os desafios de unir escola e sociedade para uma participação democrática

A escola do Século XXI fomenta uma ideologia de instruir e conduzir o cidadão para o mundo moderno com suas diversidades culturais, religiosas, étnicas, bioética e social. Esta escola atual é questionadora e socializadora dos problemas vivenciados por um mundo cada vez mais dinâmico e diverso de saberes e conhecimentos pleiteados pelo homem na sua evolução contínua com o passar dos tempos.

Nesta dimensão de socialização, a escola abre suas portas para a sociedade a tal ponto de trazer a dinâmica de vida da comunidade na sistematização conteudista aplicada para seu alunado e na forma de pensar como transformar a escola democrática num espaço de renovação e recondução da família no acompanhamento o desempenho dos seus filhos no dia a dia de sua aprendizagem.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

A escola é um organismo vivo em que a importância da Gestão Escolar ultrapassa os muros da escola, adentra a sociedade de forma geral, trás até à comunidade elementos oriundos de sua origem como forma de agregar valores sociais à educação escolarizada. Assim, a gestão em seu convívio escolar e nas tomadas de decisões soma para a escola valores humanos e culturais, possibilitando um diálogo mais aberto entre família-escola e sociedade-escola, visando uma participação democrática aberta para finalidades educacionais com possibilidades pertinentes dentro do fazer pedagógico, social e dinâmico da escola moderna.

A Gestão Escolar é compreendida como parte essencial da estrutura organizacional da escola. Mediante a sua finalidade burocrática, política e social centraliza-se na democratização participativa e dialógica, assim como na mediação das ações educativas dentro do processo de construção da aprendizagem.

É nessa reflexão que se pondera analisar a dimensão educativa da Gestão ao lidar com a organização educacional da escola, viabilizando e relacionando os aspectos fundamentais existentes na articulação e realização do fazer pedagógico da escola.

É de grande importante destacar que a Gestão Escolar compreende um processo de integração e compartilhamento de conhecimentos e saberes, por meio da realidade da comunidade escolar e a oportunidade de todos os seus integrantes participarem dos eventos, encontros de pais e das atividades pedagógicas da escola, como meio de dialogar a realidade dos seus usuários. Com isso e para os fins das ações educacionais integradoras entre realidade local e currículo, seja o ponto inicial positivo para o cumprimento eficaz dos objetivos educacionais e da gestão democrática.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. (LUCK, 2009, p. 20).

É de relevante importância a ação do Gestor no aspecto pedagógico. É preciso que ele crie um clima de acompanhamento e controle dos problemas que interferem no processo educacional. É preciso que ele pense, reflita e desenvolva, com os envolvidos neste processo, ações adequadas para o cumprimento efetivo da aprendizagem dos alunos.

Portanto, são nessas reflexões sobre a Gestão Democrática da escola que norteia-se um patamar relevante para o compreender da Gestão como um desafio na construção de novas relações sociais, pois se constitui num espaço de decisões e discussões, de lutas por ideais pré-estabelecidas socialmente.

Perante tudo isso, a participação na Gestão Democrática não ocorre de forma espontânea, é um processo que deverá ser construído de forma coletiva, em que as necessidades e os mecanismos institucionais venham colaborar de forma a incentivar práticas participativas no interior da escola, como um mecanismo altamente positivo nas

discussões e decisões e na efetividade do fazer pedagógico e na organização educacional da escola de forma geral.

2.4 Planejamento participativo e realidade social: metas de superação e organização administrativa da escola

A nova visão existente na atualidade sobre planejamento participativo agrega na sua concepção valores sociais, humanos, culturais, psicológicos, de gênero, étnicos e entre outros associados à forma de convívio entre a sociedade no mundo moderno. "É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social" (LIBÂNEO apud BAFFI, 2001: 28).

Está forma de pensar a sociedade é agregada a escola por meio dinâmico e educacional celebrando entre ensino e realidade um caminho dialético para o entendimento e formação de um sujeito sócio-crítico e questionador dos problemas existente no seu habitat.

O que se planeja na escola são as atividades de ensino e aprendizagem, fortemente determinadas por uma atividade por uma intencionalidade educativa envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos, modos de agir dos educadores que atuam na escola. Para eles, o planejamento nunca é apenas individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública (LIBÂNEO, p.149-150, 2008).

A escola planeja suas ações pedagógicas mediante a realidade existencial do contexto escolar por meio do convívio social dos sujeitos envolvidos na dinâmica de escolarização e construção de saberes na sua rotina diária. Assim, a formalização do ensino contemporâneo passa por um processo constante de mudanças e adequações aos novos paradigmas que emerge e modifica o pensamento, as atitudes e a visão do mundo do sujeito institucionalizado socialmente.

Nesse pensar social e coletivo, a transição de pensamento reflete diretamente na escola que atua com a função social de instruir saberes e dialogar o conhecimento com aqueles que a procuram como meio de edificar e congregar valores para uma formação humana, intelectual, cultural e social para a vida pessoal e profissional no seu todo e nas suas especificidades.

Com este diálogo entre sociedade e educação, a escola democrática viabiliza um planejamento educacional pautado no diálogo entre família, professor, gestor e toda a comunidade que constituem os sujeitos sociais da escola.

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é antes uma atividade consciente de previsão de ações docentes, fundamentadas em opções políticas pedagógicas, e tem como referência permanente as situações concretas (LIBÂNEO, 1991. p.222).

Nesta interface entre planejar democraticamente a visão do planejamento humano focado na figura do docente, do coordenador pedagógico, do supervisor educacional e do gestor forma um laço amplo que ultrapassa a programação dos conteúdos didáticos e busca nas estratégias de trabalho conjunto e coletivo um ideal comum para a organização do "para quê", "como", e "do por que" do planejamento de uma aula, assim como a realização do fazer pedagógico na escola.

Mas como planejar na escola moderna? Como o professor planeja suas aulas de acordo com a realidade do seu aluno? Como o coordenador pedagógico atua na elaboração do planejamento democrático? Como o gestor contribui para a formação desse planejamento coletivo? Qual a atuação do supervisor educacional na escola e no planejamento didático? Como a sociedade participa do planejamento escolar? Como a comunidade participa dos projetos elaborados e planejados na escola?

Estes questionamentos nos levam a refletir o planejar educacional desencadeado na escola moderna e como este é dialogado com o seu público-alvo diante da realização e execução do fazer pedagógico da sala de aula.

Na sistematização desses questionamentos entre escola e comunidade, a educação rotula "metas" a serem cumpridas mediante o pensar didático da própria escola e os desafios ora enfrentados no seio social. Outrora, pensamentos estes que colocam a escola de frente com as críticas da sociedade e suas cobranças imensuráveis pela qualidade do serviço prestada aos seus frequentadores.

No instante em que a sociedade, por meio dos pais e responsáveis pelos educandos, permeia as reuniões e encontros de pais e mestres, começa-se a gerir alvos para um

planejamento democrático, pautado na participação coletiva e na representação simbólica da massa que cobra e exige qualidade, participação e compartilhamentos de saberes por meio de uma educação instruída no âmbito da sala de aula e posteriormente fora dela.

Segundo o pensamento de Paulo Freire, a escola é gente que trabalha, estuda gente que se integra socialmente e dialoga conhecimento e realidade social do qual faz parte, como produto do seio social, todavia, a escola como gente precisa dialogar seus problemas de forma participativa com a comunidade que a mesma está inserida planejando com pais, professores, alunos, gestores e coordenadores a necessidade que a cada instante emerge em meio a conflitos, saberes e até mesmo detalhes paliativos do dia a dia e da doutrina da realidade humana.

Neste compreender entre planejamento democrático, escola e sociedade, a finalidade do ato de planejar não é só organizar conteúdos para aplicação em sala de aula, mas, sim, sistematizar todos os elementos pertencentes à escola num ideal comum, que viabilize soluções e busque pertinências positivas para o progresso da comunidade escolar.

Seguindo a ideologia de Vasconcellos (1995, p. 41), quando menciona que o planejamento é “uma questão política, na medida em que envolve posicionamento, opções, jogos de poder, compromisso com a reprodução ou com a transformação, etc.” Este pensar remonta a ideologia que a própria escola vive coma gestão democrática e a visão dialética em trazer a comunidade para dentro da escola e junto com ela desenvolver um papel harmonioso e produtivo em que a participação de cada sujeito seja o ápice da escola moderna.

O professor que deseja realizar uma boa atuação docente sabe que deve participar, elaborar e organizar planos em diferentes níveis de complexidade para atender, em classe, seus alunos. Pelo envolvimento no processo ensino aprendizagem, ele deve estimular a participação do aluno, a fim de que este possa, realmente, efetuar uma aprendizagem tão significativa quanto o permitam suas possibilidades e necessidades. O planejamento, neste caso, envolve a previsão de resultados desejáveis, assim como também os meios necessários para alcançá-los. A responsabilidade do mestre é imensa. Grande parte da eficácia de seu ensino depende da organicidade, coerência e flexibilidade de seu planejamento (TURRA et alii, 1995, p. 18-19).

Com isto, professores, coordenadores, gestores, supervisores e demais responsáveis pelo planejamento da escola, desempenham suas funções atribuindo cada um com um valor preciso para que a organização da escola obtenha êxito e cumpra o fazer pedagógico de forma norteadora e positiva. Coordenadores e supervisores, no seu engajo de função são as molas articuladoras para que o planejamento tenha eficácia e os professores busquem nestes saberes nerentes ao fazer pedagógico. Congruando professores e gestores, a escola analisando a realidade de seus usuários e por meio da parte administrativa e pedagógica organiza projetos e atividades extra escolares, de acordo com as sugestões providas dos pais e dos próprios alunos, que outrora, participam das reuniões e encontros escolares, sugerindo dicas para o melhoramento das atividades desenvolvidas no contexto da escola.

Confirmando este pensamento o autor afirma:

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI apud VEIGA, 1998, p.18):

Assim, sob esta reflexão do que venha a ser projetar, é viável compreender a dinâmica sistemática e democrática da gestão, da escola, da educação e da sociedade e o conhecimento dos elementos humanos que formalizam e dão vida a escola moderna, tecnológica e participativa. Ao ponto de compreender quem é o gestor, supervisor, coordenador e professor, da mesma forma que ambos devem e precisam saber que são os sujeitos que formam a comunidade da qual atuam profissionalmente, nas suas funções dentro da escola.

Portanto, a escola moderna é aquela que equipara educação e sociedade de forma participativa e dialética em que o trabalho pedagógico da organização escolar é ponderado às necessidades dos alunos, professores e da comunidade na qual a escola está inserida. Mediante está sintonia coletiva busca-se desenvolver um trabalho eficaz e dinâmico em que sejam superados os desafios de aprendizagens e conflitos sociais com a elaboração de projetos viáveis ao bem estar educacional, humano, psicológico e cultural em que o

conhecimento é difundido por meio de metodologias e atividades precisas e pertinentes ao ser humano no mundo dos saberes inacabados.

CAPITULO III - REFLEXÃO HISTÓRICA: UMA ABORDAGEM PEDAGÓGICA SOB A GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA EDUCACIONAL

A história da educação brasileira perfaz um caminho educacional que não só descreve a forma como aluno e professor era analisado no processo de ensino-aprendizagem. Mas analisa como a escola e sua estrutura administrativa é organizada desde o início do processo de escolarização pelos Jesuítas no período de colonização do Brasil.

A Escola como instituição deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA,1994, 22).

Quando se pontua a gestão escolar – diretor escolar; é algo que na história educacional carrega de forma dicotômica e reflexiva, aspectos da história da educação de um povo e sua nação, pois, em face das transformações sociais e culturais em que o ensino é adequado para supri as mudanças da sociedade, a organização da escola é a interface contextualizada de convivências e práticas pedagógicas, e o gestor-diretor, é responsável diretamente pelas ações administrativas e técnicas do contexto da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9394/96 dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, 18).

O gestor tem a responsabilidade de envolver todos os agentes ativos dentro da dinâmica escolar. Sendo sua maior atribuição gerir democraticamente a desenvoltura das atividades que organiza a escola interna e externa, agregando na sua estrutura organizacional valores humanos, culturais, sociais, políticos e educacional, de forma que posso atender as necessidades e possibilidades dos envolvidos no processo de construção sócio-histórica da escola e da comunidade forma geral

A escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana. Entretanto, o gestor da escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o de todo o social que é de onde provêm suas causas ignorando suas limitações pedagógicas. A participação foi definida como um processo de se fazer as coisas mediante outras pessoas pela a criação de um ambiente onde haja envolvimento mental e emocional, dentro de um sistema grupal que estimule as pessoas e/ou responsáveis por elas. (DUTRA, 2001, p.114).

Nesta perspectiva histórica de organização social da escola como ambiente de envolvimento emocional, a função da gestão escolar é promover meios para integrar diretamente e indiretamente todos os sujeitos que congregam a instituição de ensino, visando acompanhar as mudanças que estão ocorrendo em todos os setores das atividades humanas. E a escola é o espaço privilegiado onde acolhe a sociedade de forma integralmente com seus problemas, conflitos, necessidades e desafios, cabendo a mesma através de seu currículo incluir a diversidade sócio-cultural encontrada na sociedade moderna.

O gestor escolar do Século XXI tem que está preparado psicologicamente, sociologicamente, humanamente, filosoficamente e pedagogicamente, para enfrentar os desafios do dia a dia do contexto da escola, usando como recursos a pedagogia do diálogo, para poder resolver os problemas internos em parceria com a família e a sociedade.

Para que isso aconteça é preciso preparar um novo gestor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo e anti-educativo. Para tanto, teria que se redefinir o seu perfil na conjuntura sócio-político-educacional. Urge que se desenvolvam características de coordenador, colaborador e de educador, para que se consiga implementar um processo de planejamento participativo. (CARDOSO, 1999, p. 108).

Na visão tecnicista o gestor escolar do Ensino Tradicional, aplicava a punição sem a inte-relação entre diálogo e sujeito, viabilizando uma prática não mais existente na história da educação moderna. Em meio aos tempos a história educacional, buscou praticidade em não discutir aluno e professor como sujeitos ativos da dinâmica da escola. Mas, buscaram assegurar uma nova estrutura administrativa e pedagógica para adequar realidade e sujeitos de acordo com a necessidade temporal do contexto escolar.

Na verdade, a pedagogia tecnicista, ao ensaiar transpor para a escola a forma de funcionamento do sistema fabril, perdeu de vista a especificidade da educação, ignorando que a articulação entre escola e processo produtivo se dá de modo indireto e através de complexas mediações (SAVIANI, 1991, 26).

Contudo, a gestão democrática da escola que acontece nos tempos atuais fundamenta-se na proposta pedagógica e no regimento interno, como elementos pertinentes a organização administrativa e educacional. Sendo que o gestor redireciona-se do seu antigo “status” de poder hierárquico superior, e passa a ser um elemento multidisciplinar, envolvido na dinâmica da escola, como um articulador envolvido nas decisões coletivas.

Analisando, avaliando, planejando e executando o dia a dia da instituição de ensino como um líder, que tem o poder de ouvir as opiniões dos engajados na realidade escolar e sendo o resguardador o bem público, fundamentado na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacionais, nos Pareceres e nas Resoluções que são adaptadas no decorrer dos tempos para atender a necessidade da sociedade em processo de escolarização.

3.1 Uma breve análise sob a formação docente e a gestão escolar

O professor como mediador da aprendizagem tem uma responsabilidade muito grande na instituição escolar. É ele que tem a competência de formar e informar o educando no processo de construção do conhecimento, respeitando as diferenças, a faixa etária e o nível de desenvolvimento intelectual que cada um se apresenta para dar continuidade e sequência as atividades pedagógicas fundamentadas no que o aluno trás e sabe ao chegar na escola.

O professor na sua prática educativa interage com os mais diversos comportamentos, porém cabe a ele direcionar as atividades pedagógicas no coletivo, buscando detectar aqueles que apresentam dificuldades de aprendizagem, para assim poder usar uma metodologia diferenciada que venha a atender as necessidades individuais de aprendizagem.

O processo de ensino e aprendizagem que acontece na relação entre professor e aluno, depende da formação do primeiro e do contexto de vida do segundo. Nesta concepção:

Para o primeiro, a preparação para o exercício do magistério em qualquer nível precisará além da simples interiorização e apropriação de contextos programáticos relativos a determinadas situações complexas que serão abordadas no processo de ensino. A formação do professor deverá permiti-lhe desenvolver uma ampla visão e compreensão do estudante como o 'aprendente', ou seja, aquele que constrói seu próprio conhecimento. Esta construção depende de não está restrita apenas ao campo cognitivo do sujeito, mas depende também de suas características de temperamento e personalidade. Se cada sujeito é diferente na sua maneira de ser e de agir, ele também o será também na maneira de aprender. (MORETTO, 2010: 13).

Nessa linha de pensamento do autor, podemos assim evidenciar que o processo de aprendizagem acontece numa relação entre educador e educando, numa troca mútua de experiência em que cada um contribui para que seja construída a aprendizagem com base sólida na perspectiva do aprender a aprender no contexto escolar.

Na sala de aula o professor interage com situações complexas que muitas vezes, foge do seu controle emocional, sendo necessário nessas circunstâncias buscar o apoio da direção e da coordenação pedagógica, para juntos resolverem os problemas de comportamentos e aprendizagem dos alunos que apresentam dificuldades na construção do conhecimento na escola.

No contexto da educação atual, o professor trabalha o conteúdo pedagógico, que tenha significado e sentido para a aprendizagem do educando, priorizando informações que tenham representação no contexto social, político, econômico e cultural do indivíduo em relação aos saberes construídos no decorrer do tempo.

O professor precisa definir claramente os seus objetivos pedagógicos para que ele possa ter êxito na efetivação da sua prática em sala de aula. O ato de educar é uma ação política que exige o compromisso, a responsabilidade de todos que diretamente ou indiretamente integram a ação educativa, buscando a transformação do indivíduo na construção consciente da sua própria aprendizagem, respeitando os limites, as diferenças e o ritmo de aprender que varia de pessoa a pessoa.

Na realidade o processo de ensino aprendizagem acontece numa dinâmica de troca de saberes entre quem ensina e quem aprende. O professor nesse processo de troca necessita promover o desenvolvimento pessoal dos educandos valorizando a aprendizagem significativa na realização das atividades escolares, como também extra-escolares que cada um apresenta dentro dos vários contextos.

A escola enquanto instituição, através do seu grupo gestor, tem que auxiliar e dar assistência pedagógica ao corpo docente para que este possa desenvolver a sua prática educativa, pautada em um planejamento que priorize a elaboração das atividades educativas no processo de construção do conhecimento no contexto escolar.

Com isso, o papel do professor na instituição escolar é ajudar e colaborar no processo de aprendizagem do educando, buscando alternativas metodológicas que proporcionem amenizar as dificuldades de aprendizagem através de um planejamento colaborativo, fundamentado na proposta pedagógica da escola para solucionar os problemas de aprendizagem.

A formação docente é algo sublime que norteia na prática do gestor aspectos pertinente ao desenvolvimento de suas atividades como líder e organizador administrativo e elemento ativo complementar da ação pedagógica da escola. A realidade da gestão escolar no Brasil, ainda sobre o déficit de profissionais do magistério formados em Pedagogia com ou sem a habilitação adequada para atuarem na gestão das instituições de ensino público de nossa realidade educacional.

É quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social não se restringindo, portanto, à escola e muito menos a docência, embora estas devam ser a referência do pedagogo escolar. Sendo assim, o campo de atuação do profissional formado em Pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia. (PIMENTA, 2002, p.116).

No cenário atual normativo da educação, o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB Lei Nº 9394/96, discorre dentre outros papéis o do gestor da escola e diz que:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 2006, 27).

Com base no exposto da LDB, é viável a formação profissional do gestor como docente, formando-se direcionadamente na licenciatura em Pedagogia como base essencial para o conhecimento pedagógico da dinâmica da escola. Mesmo, com esta formação a praticidade da busca por uma pós-graduação em gestão ou áreas a fins, é norteada pela LDB, como um complemento de formação continuada para o exercício tanto docente, como para a especialidade técnica - científico de cunho administrativo e elementar na profissão dos auxiliares da educação básica, sendo estes professores, supervisores escolares, orientador educacional e gestores.

A vida cotidiana de qualquer profissional prático depende do conhecimento tácito que mobiliza e elabora durante a sua própria ação. Sobre a pressão das múltiplas e simultâneas solicitações da vida escolar, o professor ativa os seus recursos intelectuais, no mais amplo sentido da palavra (conceitos, teorias, crenças, dados, procedimentos, técnicas), para elaborar um diagnóstico rápido da situação, desenhar estratégias de intervenção e prever o curso dos acontecimentos. (PEREZ GOMES, 1992, p. 102).

Para compreender a formação profissional do gestor, é essencial resguardar um pouco da história do Curso de Pedagogia, ao longo dos últimos 40 anos, em que, o sua filosofia educacional, formava na visão tecnicista, profissionais habilitados para exercerem atividades de cunho técnico no sistema educacional, auxiliando nas escolas ao ensino-aprendizagem e as atividades administrativas. Esta fase do Curso de Pedagogia,

predominou por um período entre os anos 60 a 90, do Século XX, ampliando currículos, adequando às necessidades da educação, e formalizando suas habilitações em Supervisão, Orientação e *Administração*, com elementos específicos (disciplinas técnicas, estatísticas e etc) para a formação profissional dos sujeitos que integrariam o administrativo-pedagógico das escolas naquele fase da história do Curso de Pedagogia no Brasil.

Na perspectiva, Taylor e Fayol, a administração escolar, objetivava organizar e adequar a escola, como uma grande empresa. Em que a sistematização administrativa e pedagógica, era pela óptica organizacional uma hierarquia de eficácia e eficiência em busca de resultados pertinentes para o ensino da época.

Ao passar dos anos o diálogo presente na formação do pedagogo enquanto gestor evoluiu continuamente de forma dicotômica introduzindo sérios questionamentos nos seus vastos cursos superiores em pedagogia espalhados pelo país a fora.

[...] não se pode formar o educador com partes desconexas de conteúdos, principalmente quando essas partes representam tendências opostas em educação: uma tendência generalista e uma outra tecnicista. Essas tendências [...] a primeira quase que exclusivamente na parte comum, considera que ela se caracteriza, 'grosso modo', pela desconsideração da educação concreta como objeto principal e pela centralização inadequada nos fundamentos em si (isto é, na psicologia e não na educação; na filosofia e não na educação, e assim por diante). A segunda, por sua vez, é identificada com as habilitações, consideradas como especializações fragmentadas, obscurecendo seu significado de simples divisão de tarefas do todo que é a ação educativa escolar. (SILVA 2002, p. 70).

Na contemporaneidade a formação para gestor escolar é ministrada fora da realidade da formação de professores com Licenciatura em Pedagogia. Em meio a fatos políticos os gestores da maioria das escolas públicas no Brasil, partem da velha e entrelaçada política partidária, sendo este fator um dos mais críticos no que refere-se à realidade que a LDB prega, e a forma como o desvio de formação deixa a desejar na articulação pedagógica que é primordial para a gestão democrática na atualidade.

Para isto, é formulado por meio de formações continuadas encontros mensais e quinzenais, especializações a distância e presenciais, cursos de formação continuada e extensões por parte das Universidades Públicas, Secretarias Estaduais e Municipais, justamente para “sanar” na formação do professor (que independente de ser ou não formado em pedagogia) que “tornou-se” (professor licenciado em outra área de formação, distinto de

Pedagogia que por indicação política passou a estar gestor), ou atua como gestor, a ausência dos conhecimentos pedagógicos e o embasamento teóricos essenciais para compreensão da organização do ensino e da sistemática da educação na atualidade.

Contudo, mesmo com estes fatores presentes ou ausentes na formação docente do gestor enquanto professor ou articulador no processo de integração social entre educação e organização dos procedimentos educacionais da escola, o senso de cooperação e diálogo é um liame essencial para contribuir com a sistematização democrática da escola moderna. Mesmo sendo ou não uma base de formação profissional, o senso de liderança e o espírito de professor/formador de opiniões é à base de um grande desafio que é saber agregar valores humanos, culturais, éticos, políticos e sociais ao grande desafio de educar, opinar e organizar a escola em face da realidade dos seus usuários e a forma como a comunidade vê na própria escola um elo de superação e equidade entre ensino e educação.

3.2 Relatos e experiências profissionais de ex-gestores, gestores e coordenação-supervisão na teoria e na prática pedagógica

A escola do século XXI precisa repensar a sua organização pedagógica e administrativa, como forma de reorganizar o processo de construção do conhecimento baseado no avanço que a sociedade vem passando no decorrer do tempo com reflexão conjunta da educação. Esse pensamento reflexivo leva-nos as seguintes indagações: Como as escolas eram administradas no passado? Qual o perfil do diretor? Como era feita a nomeação do diretor? Os pais frequentavam as escolas? Os alunos temiam os diretores? Havia acompanhamento pedagógico? Qual relação do diretor com a Secretaria de Educação? Na atualidade como é ser gestor? Quais as dificuldades de trabalhar a gestão escolar em congruência com a comunidade? Como a supervisão/coordenação pedagógica atua em parceria com a gestão escolar?

Portanto dessas questões reflexivas podemos compreender a dinâmica da escola do passado (não muito distante) a partir entrevista realizada com a professora aposentada, Joana Sales, que por 08 (oito) anos exerceu a função de Gestora numa escola municipal da cidade de Cajazeiras- PB. A gestora atual desta escola, a professora, Zélia Soares de

Vasconcelos a supervisão escolar, Erivânia Moreira das Neves, profissionais lotadas na mesma escola da Senhora Joana Sales. Ambas que com muita sabedoria nos deram as informações necessárias para que a geração atual possa compreender, analisar e refletir a importância do trabalho da gestão escolar numa perspectiva democrático-participativo no contexto histórico atual.

O trabalho pedagógico é uma atividade de articulação e sistematização que tem por objetivo a aprendizagem dos alunos sob a responsabilidade do professor, na construção do conhecimento, articulado com as experiências que o educando já trás ao iniciar a vida escolar. A complexidade da prática educativa não se restringe a sala de aula vai alem desta, pois temos que aproveitar as experiências, habilidades e potenciais dos educandos no desenvolvimento das capacidades mentais, decorrentes do processo de ensino fundamentado na valorização do individuo no contexto das relações sociais.

Nessa dimensão pedagógica se faz necessário a participação de todos que diretamente ou indiretamente estão envolvidos na dinâmica da escola como professor, gestão, coordenação, funcionários, pais, alunos e comunidade que buscam, a melhoria da qualidade da educação priorizando o planejamento como elemento indispensável na prática educativa em qualquer instituição de ensino.

O planejamento escola é articulado pelo coordenador pedagógico que integra toda ação educativa envolvendo as problemáticas do contexto social, que ora vive a sociedade atual. A escola, o coordenador, o diretor, os professores e alunos são integrantes da dinâmica das relações sociais, porém tudo que acontece no meio escolar estar relacionado às influências econômicas, políticas e culturais que caracterizam o contexto da sociedade em desenvolvimento.

A escola é uma extensão da sociedade é para dentro dela que migra as varias camadas sociais que por sua vez busca as relações de poder e construir da sua identidade, enquanto ser histórico, ético, cultural e moral no processo de transformação construindo a partir da vivencia do eu com o outro nas relações interpessoais.

Todo educador é um dirigente e, por isso, responsável pela direção geral dos processos da educação como tarefa colegiada e pela formulação das políticas educacionais, necessitadas de se enraizarem, desde sua concepção até a execução atenta e fiel, nas práticas efetivas dos que fazem a educação no seu dia-a-dia. (MARQUES, 2006, p.112).

E nessa perspectiva que podemos analisar a importância do pedagógico e administrativo da gestora quando nos afirmou que iniciou seu trabalho na década de 60, numa escola rural no sítio chamado Alecrim, onde hoje funciona um posto de combustível em frente ao Perpetão na saída para São Jose de Piranhas - PB. No Governo do então prefeito da Dr. Otacílio Jurema, neste período os alunos que iam à escola levavam seu tamborete na cabeça, quando chegavam na escola ficavam de joelho para colocar o caderno apoiado no gabinete para escrever as tarefas escrita no quadro negro pela professora.

Nessa escola rural ensinavam duas professoras, sendo que a limpeza era distribuída pelas duas no cronograma de atividades semanais, porque naquela época não existia a função do auxiliar de serviço nas escolas rurais, sendo a professora responsável para administrar, ensinar e cuidar da limpeza do ambiente.

Fiz o magistério no Colégio Nossa Senhora de Lourdes e depois o Curso de Pedagogia com habilitação em Administração Escolar pela Universidade Federal da Paraíba campus V Cajazeiras, onde tive bons profissionais que colaboraram para minha formação educacional aqui na cidade de Cajazeiras.
(Fala da ex-gestora- Joana Sales).

Em consonância com a história da formação docente/profissional, Dona Joana norteia no seu diálogo reflexões entre a escola tecnicista do passado e a escola democrática do presente, em que o processo de geri em meio à participação democrática, é apesar de todos os problemas, o espaço de encontro e conflitos provocados na sociedade. Sendo o gestor e sua equipe os elementos sócio-mediadores, que necessitam transformar a realidade de forma consciente, crítica, criativa e participativa, quando integra todos os sujeitos sociais, de forma direta ou indiretamente no processo político da educação humanizada, centrada no diálogo como fundamento primordial capaz de produzir mudanças significativas nas relações interpessoais e sociais.

A educação é um ato político, histórico, cultural, ético, moral, antropológico que tem o poder de transformar a sociedade como foi amplamente discutido pelos estudiosos da

educação para se chegar o que estamos vivenciando na atualidade. A geração de alunos das décadas passadas não tinham o que tem hoje nas escolas, porém, foi essa geração que fez e continua fazendo a diferença na sociedade brasileira por se tratar na sua grande maioria de pessoas pobres que realmente tinham vontade de vencer através dos estudos.

Certamente a ideia de gestão democrática está vinculada à função social que a escola deve cumprir. Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escola. (DOURADO p. 18, 2001).

A ex-gestora se diz feliz quando encontra seus alunos trabalhando as mais diversas profissões importantes que tem nome e destaque no cenário da sociedade Cajazeirense tais como médicos, engenheiros, advogado, professor, comerciante e pessoas certas que um dia passaram pela escola que a mesma trabalhou no decorrer da sua caminhada enquanto professora e diretora.

Para o real contexto educacional dos dias atuais ‘estar’ gestor é algo que modificou o pensamento do profissional professor/gestor a realidade da escola atual e como os sujeitos responsáveis pela organização política, administrativa e pedagógica da unidade educacional analisam sua profissão dia a dia. Estas mudanças são paradigmas sociais, que almejam na educação caminhos reflexivos direcionados para a escola, como uma nova vertente de unir ensino, escola e currículo, agregando para a comunidade-sociedade meio de instruir sujeitos para dominarem as modificações que com o tempo adéquam o homem a novas formas de convívio em cadeia social.

Estar gestor nos dias de hoje é ser pai, mãe, professor, zelador do bem público, está entre o processo de ensino-aprendizagem, do aluno sem sair do seu papel de articulador. Assim, nesta rotina é que formalizamos nosso trabalho enquanto diretor- (rir a gestora), pois por mais que mudem nossa nomenclatura, a visão que a comunidade tem é que somos a dona da escola, a dona do sistema. Isto é algo que buscamos esclarecer, mas para todos ainda somos vistas assim. (Gestora – Zélia Soares de Vasconcelos).

O papel do gestor na escola é promover em clima de harmonia entre todos os elementos inseridos na instituição de ensino, para traja um ambiente tranquilo, pacífico entre professores, alunos, funcionários e pais na dinâmica da escola se faz necessária

compreensão, dialogo, ajuda mutua para que todos cresçam em comunhão, pois o dialogo é a ponte que une e desmitifica o ser humano em processo de construção.

[...] é importante reiterar que, quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso, todo esforço de se gestar uma nova organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola. (VEIGA, (1998, p. 31).

Na conjuntura atual ser diretor requer do profissional da educação sabedoria, humildade, ter conhecimento prévio da comunidade em que a escola esta inserida e do público que frequenta e participa ativamente da dinâmica da instituição de ensino para que assim possa ter condições e competência para resolver os conflitos que surgem externamente e terminam muitas vezes dentro da escola. Então o gestor tem que ter equilíbrio emocional para encaminhar a solução dos problemas através do dialogo.

Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida de seus membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas específicas difíceis de conciliar, etc. de tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, esta diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada. (GUTIERREZ ; CATANI; , 2006, p.71).

A ex-gestora/professora sempre desenvolveu sua prática pedagógica e administrativa com transparência, responsabilidade, compromisso e credibilidade por parte dos pais que confiavam seus filhos a escola e a professora passando a nominar a instituição como a “*escola da professora Joana*”. Essa atitude dos pais representa o quanto Dona Joana foi importante para as várias gerações que passavam pela escola da ilustríssima professora.

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (Libâneo 2001, p.332)

Para Dona Joana, “(professora e gestora) são atividades distintas, que se agregam no decorrer do desenvolvimento das atividades profissionais em consonância com a teoria e prática”. Sendo que para a mesma qualquer profissional que almeje passar pela gestão de uma escola deve procurar ter paciência e sabedoria para poder conversar, orientar os alunos sobre os problemas que venham a surgir diante de qualquer situação de desobediência e/ou falta de respeito por parte dos alunos e na forma com são pleiteados a “correção” de comportamentos e atitudes indesejáveis que necessitam de correção e medidas mais severas na tentativa de puni-los e solucionar os conflitos.

Neste paliativo sobre obediência e comportamento, a Gestão significa:

[...] tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão –, de quem tem consciência do coletivo – democrático – de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. (Ferreira 2001:24)

A direção necessita ser parceria com todos que integram a instituição escolar, para desenvolvimento do grupo de forma que todos assumam o processo participativo com responsabilidade na realização efetiva das ações pedagógica buscando a valorização do ser através da produção do conhecimento mediante o auxílio e o apoio de todos que fazem a escola.

A Supervisão Escolar, não só é o pensamento da escola e sua organização curricular, ela é a parceria entre teoria e prática, na administração da escola. Hoje o maior desafio da escola é aprender a trabalhar com o Conselho Escolar, saber que o Projeto Político Pedagógico, é o coração de tudo que a instituição tem em seu potencial concreto-físico ou curricular abstrato. Estar Supervisor Escolar é ser um complemento essencial da gestão, no tocante a administrar em conjunto tudo aquilo que é essencial para a comunidade escolar. (Supervisora Escolar – Erivânia Moreira da Neves).

O Coordenador Pedagógico/ Supervisor Escolar, é visto na escola por alguns professores como aquele que ganha dinheiro e não faz nada. Visão equivocada por parte destes profissionais que pensam desta forma, pois este tem a responsabilidade de mediar o fazer pedagógico no contexto da escola.

Cada escola tem características pedagógico-sociais irredutíveis quando se trata de buscar soluções para os problemas que vive [...] A realidade de cada escola [...] é o único ponto de partida para um real e adequado esforço de melhoria. (AZANHA, 1983)

Seguindo a idéia da autora, frisa-se a importância do coordenador como elo entre professor e aluno para que os projetos educativos sejam desenvolvidos na escola, respaldando a implementação das políticas públicas de forma eficaz para responder as exigências da educação atual.

A ação do coordenador pedagógico/supervisor escolar se configura historicamente ao longo das experiências adquiridas em diferentes vivências contextuais, nestes contextos ele vive emoções diferenciadas, cria representações e ainda resolve conflitos mediante tomadas de decisões. A construção do conhecimento permite a este articular a ação pedagógica direcionando um olhar multidisciplinar diante dos desafios e as diversidades que enfrentam no dia a dia da escola.

O coordenador pedagógico/supervisor escolar precisa na contemporaneidade está preparado para enfrentar as dificuldades, buscando conhecimentos das teorias da educação para ter argumentos diante dos problemas vivenciados por professores e alunos no âmbito da educação.

Portanto, compete ao diretor/gestor e seu coordenador/supervisor manter a organização e o funcionamento da escola respeitando as determinações dos órgãos

competentes, buscando o apoio moral, social, intelectual e educacional dos pais, família, escola, professores, funcionários e comunidade para que haja compromisso, cooperação, responsabilidade, integração, participação de todos os envolvidos na dinâmica da escola buscando definir os rumos de uma nova sociedade em construção.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da produção deste trabalho científico, em meio ao diálogo com os sujeitos envolvidos na constituição destas entrelinhas busquei entrelaçar os objetivos da pesquisa aos resultados esperados diante da compreensão e organização do trabalho pedagógico e sua sistematização e cooperação entre gestor escolar, coordenador pedagógico/supervisor escolar, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar de forma geral.

Neste liame entre ensino e sistemática, da reflexão entre cada parte envolvida pontua nas minhas reflexões, novos questionamento e formas enxergar a escola como um amplo espaço que agrega ensino-aprendizagem e além desta função soma realidade abstrata e experiências de vida, tanto docente como discente, mas no viés dos fatos a escola é um livro vivo, que constrói história e modifica a mente do ser, de forma integral e humanizada.

O conhecimento da escola, de seus agentes, seus problemas e seus dilemas, foi algo pertinente ao longo da execução e construção deste aporte, em meio ao diálogo, conhecimento da realidade escolar, acompanhamento das atividades de planejamento e entrevistas com os sujeitos que ao caminhar dos dias formalizaram passo a passo esta produção científica. Conhecer as atividades administrativas, com a escola organiza sua rotina, traça seu planejamento didático, pedagógico e administrativo, é conhecer a fundo a função elementar do gestor escolar dentro e fora da escolar.

A articulação entre escolar e comunidade é o elo entre o gestor/articulador e o gestor/líder, em que esta conjuntura profissional pontuou nas minhas reflexões embasamentos reflexivos a cada passo que escrevia um novo parágrafo desta produção.

As descrições das formas de trabalho desenvolvidas no contexto educacional, os caminhos e ideários de uma política de ensino humanizada, coletiva e sistemática, pontuada na fala de cada sujeito envolvido nesta produção, na óptica e descrição de suas ações como profissionais da educação, que delimitam em suas funções atividades essenciais para a execução de uma política educacional eficaz. Assim, na postura coesa da supervisora escolar, da ex-gestora e da atual gestora, estão presentes elementos históricos e sociais, de docentes, que carregam em seu aporte pedagógico e dialético algo norteador para o estudo da dinâmica da educação e sua relação entre teoria e prática docente.

Ao refletimos as formas de trabalhos pedagógicos desenvolvidos no contexto educacional, identificando nos objetivos da pesquisa os desafios enfrentados pela gestão na organização do trabalho escolar e como compreender sua importância na relação ensino-aprendizagem. Perdura nestas reflexões a grande responsabilidade do gestor escolar ao organizar, liderar e modificar a visão antiga do ex-diretor, que mandava e desmandava na escola. Aspecto estes que com o passar dos anos, e a mudança de paradigmas na educação (organização do ensino em níveis, programas educacionais e mudanças nas estruturas curricular e etc) e o surgimento de novos pensamentos em meio o processo educacional, ainda figura no gestor o confronto entre passado e presente.

A gestão escolar nos dias atuais está sendo um dos grandes desafios da educação brasileira, não por ser um elemento de cunho administrativo, mas por ser um elemento dialético e mediador de um sistema de ensino “dicotômico”, não ao pé da norma como assim a lei exige, mas agrega técnicas sistematizadas para adequar realidade local ao currículo escolar, que algumas vezes foge do contexto real de cada sala de aula e escola de nosso país.

Porém, a forma humana, dialética e técnica, tornam o gestor escolar à figura elementar cêntrica de toda organização do trabalho pedagógico na escola. Por ele passam decisões, problemas internos e externos, além da burocracia intrusiva que assola o ensino como forma de organização administrativa. Elementar ao ponto de ser um interlocutor no processo-ensino aprendizagem, o gestor, é o figurante assíduo que não pode deixar de intervir na aprendizagem de seus alunos, na busca pela melhoria do ensino e na forma

metodológica que planejam estratégias e técnicas, para equiparar cada realidade subjetiva ao objetivismo da aprendizagem.

Estar gestor é em suma propagar melhorias para os Índices de Desenvolvimento da Educação Básica, cobrar um ensino de qualidade por parte do seu quadro docente, buscar saber por que aluno X ou Y não aprende, ou porque ocorre evasão escolar naquela escola que é de sua competência administrar e gerir métodos para um bom rendimento mesmo estatisticamente, mas para que o seu aluno aprenda, compreenda e interprete o mundo dos saberes de forma sistematizada.

Mesmo assim, ser gestor é algo que ainda não saiu da velha face de diretor, da hierarquia tecnicista, da falta de compreensão da dinâmica da escola, da forma como a política partidária ainda manda no ensino, e transforma a rotina da nossa educação numa balela de votos. Porém, o desafio maior de ser/estar gestor, encontra-se na base das políticas educacionais e a própria história da educação respostas para o futuro, pois trilhamos dia a dia um elo entre o passado e presente do ensino e dos seus desafios históricos e sociais em um processo de adaptação contínuo, que ao longo de décadas modificou pensamentos e formas de visualizarmos a educação e o ensino como elementos separados e regidos por aspectos distintos e dicotômicos.

Contudo, entrelaço este cunho científico com a ausência da certeza, que não muito obstante estar gestor escolar é e será um desafio maior ainda para os cursos de formação de professores, pois parte deles os elementos teóricos para a reflexão pertinente da profissionalização docente e a compreensão do que venha a estar e ser professor. Sendo que para fins normativos, a concepção de pedagogo administrador, ainda está viva na prática desqualificada de centenas de profissionais que diferentes de Dona Joana, Professora Zélia e a Supervisora Erivânia, buscaram adequar teoria e prática como um aporte dinâmico e de experiências para o exercício de suas atividades profissionais.

Assim, não muito obstante, a cada nova ruptura de paradigma, construção de valores e adaptações do ensino no currículo escolar, ser gestor e estar gestor, será enxergar a educação escolar com novos olhares, com novas contextualizações e visões distintas.

Portanto, esta produção científica buscou compreender a escola como um elemento orgânico vivo, em que é essencial permitir olharmos para ela com uma nova visão para debatermos a sociedade e suas novas vertentes, que surgem mediante a reflexão da educação, da instituição escolar e das diversidade provindas da instrução do ensino e seus novos paradigmas. Assim, cabe a cada um refletir suas ações e traçar metas, que agregue sociedade e escola num mesmo patamar.

5. REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, M. (Org.) . **Fazendo a diferença: Projeto Escola Aberta para a cidadania no Estado do Rio Grande do Sul**. 1. ed. Brasília: UNESCO, 1999.
- ALBERTI, V. **História oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.
- ANTUNES, A. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**; São Paulo; Cortez; 2002.
- AZANHA, J. M. P. **Documento preliminar para a reorientação das atividades da Secretaria**. São Paulo: SEESP, 1983.
- BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas**. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*, Petrópolis, 2001.
- BAKHTIN, M.;VOLOCHINOV, V.N. **Marxismo e filosofia da linguagem** (1929). Trad. Michel Lahud; Yara Frateschi Vieira. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1997. 196p.
- BRASIL, Ministério da Educação e cultura. **Lei de diretrizes e Bases da Educação** -Lei 9394/96. Brasília, 1996. 49p.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia**, 2006. Disponível em: . Acesso em: 15/02/2015
- CARDOSO, Jarbas. **Planejamento na Escola: O Projeto Político Pedagógico**. In Revista de Administração Educacional. Recife, v1. Nº 3 jul/dez, 1999.
- DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 1996.
- DOURADO, L. F. **PROGESTÃO** - Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- DUTRA, Olívio. **Orçamento participativo e socialismo**. Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo, 2001.
- FERREIRA, N. C.. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FREITAS, Maria Tereza; SOUZA, Solange Jobim; KRAMER, Sônia. **Ciências Humanas e Pesquisa**. Leituras de Mikhail Bakhtin. São Paulo: Cortez, 2003.
- FROEBEL, F., **Educação pelo desenvolvimento: a segunda parte da pedagogia do jardim de infância**.. Nova York e Londres: D. Appleton, 2002.

GONSALVES, Eliza Pereira. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.

GUIA DO DIRETOR ESCOLAR, SSE-MG. **Instrumento didático destinado à orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar**: Secretária de Estado de Educação de Minas Gerais e Governo de Minas Gerais. [200?].

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. 14. ed. Campinas. São Paulo: Papiros, 1994.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBANELO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê**. 8. ed. São Paulo: Cortes, 2002.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

_____. Didática. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005. _____. **A Didática e as Tendências Pedagógicas**. Serie Idéias. São Paulo, FDE, 1991.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em: . Acesso em: 12/02/2015.

MARQUES, M. O. **A formação do profissional da educação**. 5. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006. 226p.

MEDINA, Antônia da Silva. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. In: SILVA JR., Celestino Alves da; RANGEL, Mary. (Orgs). **Nove olhares sobre a Supervisão**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

MORETTO, Vasco. **Prova: um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível. 7. ed. Campinas, SP. Papyrus, 1995

PEREZ GOMEZ, A. **O pensamento prático do professor - a formação do profissional como profissional reflexivos.** In NOVÓIA, A. Os professores e a sua formação, Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PIMENTA, Selma Garrido. **Pedagogia, Ciência da Educação.** (org) 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia.** 24. ed. São Paulo: Autores Associados, 1991.

SILVA, M. S. P. da. Organização do trabalho escolar e as políticas educacionais no limiar do século XXI. In: CICILLINI, G. A.; NOGUEIRA, S. V. (orgs.). **Educação escolar: políticas, saberes e práticas.** Uberlândia: EDUFU, 2002.

TURRA, Clódia Maria Godoy et al. **Planejamento de ensino e avaliação.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

VASCONCELLOS, Celso. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. São Paulo: Papyrus, 1998.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
DISCENTE: MARLA EDIMARA M SILVA DANTAS

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

- 1- Reflita de que modo você tem participado na elaboração da Proposta Pedagógica de seu Estabelecimento de Ensino.
- 2 - Você tem envolvido todos os segmentos da Comunidade Escolar? De que forma?
- 3 - Gestor, como é possível assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros? Justifique seu ponto de vista.
- 4 - Que aspectos devem ser considerados para o cumprimento efetivo dos dias letivos e horas-aula?
- 5- De que forma é possível assegurar o seu cumprimento? Exemplifique.
- 6 - O que faz acontecer para a obtenção de bons resultados na qualidade de ensino? Quais são as estratégias a serem tomadas?
- 7 - Quais são os aspectos e os meios, na sua opinião, para que os educandos obtenham resultados satisfatórios? Justifique sua posição.
- 8 - Que procedimentos devem ser adotados para a integração da sociedade com a escola? Caracterize a integração efetiva da sociedade com a escola.
- 9 - Quanto a LDBEN nº 9394/96, exponha de que modo ela contribuiu para ampliar seu conhecimento para o bom desempenho de sua Gestão nos aspectos pedagógicos e administrativos.
- 10 - Justifique sua opinião quanto aos seguintes aspectos:
 - 1) Especificidade pedagógica e administrativa de seu Estabelecimento de Ensino;
 - 2) Autonomia da escola como unidade coletiva de trabalho;
 - 3) Unidade pedagógica e administrativa;

4) Representatividade para a gestão da escola.

11 - Que tipos de ações pedagógicas inovadoras podem contribuir para a melhoria da qualidade de ensino?

12 - Informe como você acompanha o registro dos professores no Livro Registro de Classe.

13 - Quais são as iniciativas que o Gestor poderá tomar para, em conjunto, com os outros Gestores, melhorar a qualidade de ensino?

14 - Gestor, manifeste sua opinião sobre o fortalecimento da dimensão pedagógica na atuação do Gestor, tendo em vista a melhoria da qualidade de Ensino.

15 - Como você tem articulado o desenvolvimento das práticas pedagógicas?

16 - Como obter bons resultados nos aspectos pedagógicos e contribuir para a melhoria da qualidade de ensino?

17 - Qual é a importância de desenvolver um modelo de atuação democrática no interior da escola?

18 - No seu ponto de vista, o que significa gerenciar uma instituição de ensino voltada para a democracia?

19 - Quais as implicações pedagógicas relevantes entre uma gestão pedagogicamente democrática e uma meramente burocrática?

20 - Analise os limites e as possibilidades da aplicação do planejamento do processo de ensino e aprendizagem.

21 - Qual a importância do planejamento e o seu impacto nas práticas pedagógicas na relação professor-aluno.

22 - Descreva como ocorre a participação docente nas atividades de planejamento da prática pedagógica.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
DISCENTE: MARLA EDIMARA MOREIRA SILVA DANTAS

QUESTIONÁRIO PARA O COORDENADOR PEDAGÓGICO/SUPERVISOR
ESCOLAR

- 1 - Qual é o projeto educativo da escola?
- 2 - A escola tem professores antigos em seu quadro de funcionários?
- 3 - Os alunos são estimulados a participar de projetos?
- 4 - Qual é a linha pedagógica da escola?
- 5 - Quais as atividades que você realiza na escola e com que frequência?
- 6 - Há encontros sistemáticos com a direção para tratar de problemas da coordenação? Com que frequência?
- 7 - Como está organizada a formação de professores na sua escola?
- 8 - Qual o peso do trabalho da Coordenação Pedagógica na qualidade das aulas dos professores?
- 9 - Qual o peso do trabalho da Coordenação Pedagógica no resultado da aprendizagem dos alunos?
- 10 - Qual o peso do trabalho da Coordenação Pedagógica na relação com pais?
- 11 - Que expectativas você espera dos professores, comunidade escolar e a Gestão têm quanto ao trabalho de Coordenação Pedagógica?

12 - Quais os problemas que você enfrenta na escola como Coordenador? Quais destes problemas você tem ajuda do Gestor para resolver?

13 - Que tipo de problema mais atrapalha a rotina da escola?

14 - Como você contribui para a organização educacional da escola?



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de graduação em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Cajazeiras - PB. Estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sob orientação do (a) professor (a) Débia Suênnia da Silva Sousa, cujo objetivo é **A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA ESCOLA.**

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 1 hora e 20 minutos. Dos quais busca-se ouvir de sua participação, um pouco de sua experiência na carreira docente.

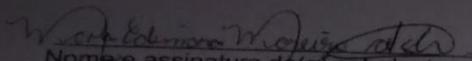
A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será posta em conteúdo de produção científica, e inclusa em relatos de práticas pedagógicas de docentes, ficando viável a explícita citação de seu nome e profissão.

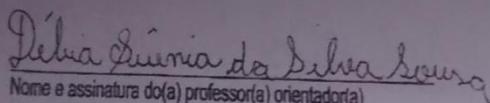
Assim, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador no telefone 83 3531 3909.

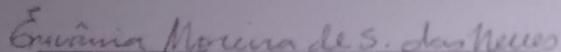
Atenciosamente


Nome e assinatura do(a) estudante
Matrícula: 209130004

Cajazeiras - PB, 27/12/2014


Nome e assinatura do(a) professor(a) orientador(a)
Matrícula SIAPE Nº1671855

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.


Nome e assinatura do participante

Cajazeiras - PB, 27/12/2014

Atenciosamente

[Handwritten Signature]
Nome e assinatura do(a) estudante
Matrícula: 209130004

Cajazeiras - PB, 27/12/2014

[Handwritten Signature]
Nome e assinatura do(a) professor(a) orientador(a)
Matrícula SIAPE Nº1671855

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

[Handwritten Signature]
Nome e assinatura do participante

Cajazeiras - PB, 27/12/2014

Atenciosamente

Marta Edson de Sá
Nome e assinatura do(a) estudante
Matrícula: 209130004

Cajazeiras - PB, 27/12/2014

Délia Lúcia da Silva Sousa
Nome e assinatura do(a) professor(a) orientador(a)
Matrícula SIAPE N°1671855

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma
cópia deste termo de consentimento.

Joana Sales
Nome e assinatura do participante

dasilva

Cajazeiras - PB, 27/12/2014