

Gestão pedagógica: relevância, perspectivas e desafios

Pedagogical management: relevance, perspectives and challenges

Eduardo Cipriano Carneiro

Mestrando em Ensino na Saúde pela Universidade Estadual do Ceará - UECE.

*Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculdade
Única de Ipatinga - FUNIP.*

Graduado em Pedagogia pela Universidade Braz Cubas - UBC.

Antônio Alexandre Soares da Silva

*Especialista em Gestão e Coordenação Escolar pela Faculdade Vale do
Jaguaribe - FVJ.*

Graduado em Pedagogia pela Universidade Vale do Acaraú - UVA.

Elisângela Valente Chagas

*Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculdade
Única de Ipatinga - FUNIP.*

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará - UECE.

Ismael Alves da Silva

*Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Única de
Ipatinga - FUNIP.*

Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu - UNIATENEU.

Francisca Renata Ventura Tenório

*Especialista em Tecnologias Digitais e Inovação na Educação pela Faculdade
Única de Ipatinga - FUNIP.*

Graduada em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA.

DOI: 10.47573/aya.88580.2.53.7

RESUMO

O presente estudo tem como temática principal a gestão escolar (GE), seus desafios, responsabilidades e importância dentro da instituição de ensino, pois, como é sabido, a GE tem um papel fundamental dentro do processo de ensino-aprendizagem, em especial se acontecer de forma democrática e amigável, entre todos os envolvidos no contexto, professores, alunos, demais funcionários e comunidade. Nesse sentido, o objetivo central do estudo é: refletir sobre a gestão escolar junto aos desafios e responsabilidades oriundas do contexto educacional, e reafirmar sua importância para o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino. Os livros utilizados para a elaboração do estudo foram: RANGEL, Mary (org.) Supervisão e gestão na escola - conceitos e práticas de mediação. São Paulo, Editora Papyrus: 2011. SOARES, Marcos A. O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: IBPEX, 2011. VILLAS-BOAS, Benigna M. de F. Projeto de intervenção na escola: mantendo as aprendizagens em dia. São Paulo: Papyrus, 2010, além de estudos científicos recentemente publicados sobre a temática. A gestão escolar é essencial para o desenvolvimento do trabalho na escolar, porém, é uma tarefa complexa e com várias nuances, seu trabalho deve ser realizado por uma equipe capacitada e embasada, formada por vários profissionais, como o coordenador pedagógico, o orientador educacional, o supervisor de ensino, todos com o mesmo objetivo, melhorar o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, fazer da escola um bom local para todos que a cercam.

Palavras-chave: escola. educação. gestão escolar. coordenação pedagógica.

ABSTRACT

The main theme of this study is school management (SG), its challenges, responsibilities and importance within the educational institution, because, as is known, GE has a fundamental role in the teaching-learning process, especially if it happens in a democratic and friendly way, among all those involved in the context, teachers, students, other employees and the community. In this sense, the main objective of the study is: to reflect on school management together with the challenges and responsibilities arising from the educational context, and to reaffirm its importance for the proper functioning of educational establishments. The books used to write the study were: RANGEL, Mary (org.) Supervision and management at school - mediation concepts and practices. São Paulo, Editora Papyrus: 2011. SOARES, Marcos A. The pedagogue and the organization of pedagogical work. Curitiba: IBPEX, 2011. VILLAS-BOAS, Benigna M. de F. School intervention project: keeping learning up to date. São Paulo: Papyrus, 2010, in addition to recently published scientific studies on the subject. School management is essential for the development of work at school, however, it is a complex task with many nuances, its work must be performed by a trained and grounded team, formed by several professionals, such as the pedagogical coordinator, the educational advisor, the teaching supervisor, all with the same objective, to improve the teaching-learning process and, consequently, make the school a good place for everyone around it.

Keywords: school. education. school management. pedagogical coordination.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como temática principal a gestão escolar (GE), seus desafios, responsabilidades e importância dentro da instituição de ensino, pois, como é sabido, a GE tem um papel fundamental dentro do processo de ensino-aprendizagem, em especial se acontecer de forma democrática e amigável, entre todos os envolvidos no contexto, professores, alunos, demais funcionários e comunidade.

Nesse sentido, os questionamentos abaixo são elencados:

- Quais os principais desafios encontrados pela GE ao liderar uma escola?
- Qual a importância da GE para o funcionamento da instituição de ensino?
- O que é preciso ocorrer para que exista uma gestão democrática?

Discorrer sobre GE se faz necessário, pois é preciso reconhecer o quão árduo é o trabalho cotidiano de um gestor dentro da escola, é preciso levar em conta o contexto em que a equipe pedagógica está inserida e como ocorrem as decisões, para isso é de extrema relevância a pesquisa científica bibliográfica, pois com ela são levantados os principais aspectos acerca do tema e, conseqüentemente, percebemos o que os principais autores da área da gestão pensam sobre.

Existe muito material que trata sobre as nuances da GE, os autores debatem sobre os percalços vivenciados dia a dia dentro do contexto educacional. Levando para a prática, é possível perceber várias situações que se aproximam da realidade e acabam auxiliando na resolução de problemas.

Segundo Rangel,

O aspecto tempo-espaço na escola é preciso ser levado em conta, os problemas no ambiente escolar, quando e onde surgirem, precisam de intervenções dos setores e serviços, com o compromisso de assegurar o conhecimento e procurar alternativas de superação, sendo essencial o papel do supervisor e do orientador educacional. (RANGEL, 2011, p. 12).

Nesse sentido, o objetivo central do estudo é: refletir sobre a gestão escolar junto aos desafios e responsabilidades oriundas do contexto educacional, e reafirmar sua importância para o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino.

METODOLOGIA

Como método para a produção do estudo científico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com a análise de livros e artigos específicos da área de GE, levou-se em consideração o trabalho de grandes autores especializados, com materiais publicados em meio eletrônico e físico.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 158), é caracterizada como “um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestidos da importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema”.

Corroborando com o autor acima, Gil (2002, p.44) afirma que “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A análise bibliográfica em estudo sobre a GE foi essencial para a sustentação

das afirmações ao longo do estudo, o método utilizado mostra-se eficaz, por basear-se em fontes legais.

Os livros utilizados para a elaboração do estudo foram: RANGEL, Mary (org.) Supervisão e gestão na escola - conceitos e práticas de mediação. São Paulo, Editora Papyrus: 2011. SOARES, Marcos A. O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: IBPEX, 2011. VILLAS-BOAS, Benigna M. de F. Projeto de intervenção na escola: mantendo as aprendizagens em dia. São Paulo: Papyrus, 2010, além de estudos científicos recentemente publicados.

DESENVOLVIMENTO

Segundo Rangel (2011, p.11), a mediação realizada pela supervisão e orientação educacional, atuando com pais, alunos e professores, em conjunto, propicia a superação de problemas e contribui para a ação-reflexão-ação conjunta.

É de extrema importância a união entre as ações da supervisão e da orientação pedagógica, como afirma o autor, pois, esse trabalho em conjunto auxilia todo o desenvolvimento da escola, superando as segmentações.

O aspecto tempo-espaço na escola é preciso ser levado em conta, pois, conforme Rangel (2011, p. 12), os problemas no ambiente escolar, quando e onde surgirem, precisam de intervenções dos setores e serviços, com o compromisso de assegurar o conhecimento e procurar alternativas de superação, sendo essencial o papel do supervisor e do orientador educacional.

O objetivo principal da orientação e supervisão escolar está relacionado a aprendizagem dos alunos, para isso, é preciso realizar um trabalho em conjunto com toda a equipe escolar, a educação é um processo, é preciso a colaboração de todos para o alcance dos resultados.

Em pesquisas realizadas pelo autor, nota-se que, nos anos 70, a função do orientador, limitava-se a aconselhamentos individuais, Rangel (2011, p. 13) faz a seguinte reflexão sobre esse aspecto e afirma que, se fosse visto sob essa perspectiva, hoje, o orientador faria seu trabalho junto ao aluno e o supervisor ficaria encarregado pelo professor, mas, atualmente, o trabalho é realizado em conjunto, com aspectos amplos e com o olhar multidisciplinar.

Rangel (2011, p.16) reflete sobre os projetos em comum que a orientação e a supervisão pedagógica podem realizar, com o objetivo de aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

As práticas pedagógicas da escola devem ser fundamentadas teoricamente e todo esse aparato deve constar no projeto política-pedagógico (PPP), que é o documento que rege toda a escola, feito em parceria com a comunidade, os professores, a gestão e os alunos, sendo a sua elaboração e utilização de extrema relevância, sem o PPP a escola não funciona.

Segundo Rangel (2011, p.16), os projetos são essenciais para o desenvolvimento da escola, o autor destaca alguns exemplos que podem ser colocados em prática:

- Formação continuada de professores, por meio de estudos dos problemas cotidianos e conceitos teóricos e situações práticas de interesse na superação e nos avanços do trabalho pedagógico, incluindo estudos sobre princípios de ensino que favorecem a aprendizagem e a dinamização das aulas; estudos sobre teorias de aprendizagem: fundamentos e processos; estudos de conceitos e procedimentos de avaliação e recuperação da aprendizagem; estudos sobre o potencial de utilização da informática educativa; estudos sobre práticas atuais de leitura, interpretação e produção de textos; estudos sobre educação inclusiva: seus direitos, suas dificuldades, suas práticas e alternativas; estudos sobre disciplina: concepção e superação de problemas.
- Coordenação conjunta de conselho de classe, nos quais os professores se reúnem não só para a avaliação do aproveitamento escolar dos alunos, como para a avaliação do professor de ensino-aprendizagem.
- Coordenação conjunta dos conselhos de alunos, nos quais os alunos se reúnem não só para a avaliação das aulas, como para a avaliação de suas turmas em aspectos de participação relações e interesse, motivações.
- Coordenação de encontros entre alunos e professores, para tratar de questões que possam estar dificultando o entrosamento e o diálogo.
- Realização de encontros com pais sobre temas de interesse educativo, que auxiliem as relações e aproximação na família e entre ela e a escola, sem perder de vista os temas que emergem das desigualdades e tensões sociais e suas consequências na formação de valores de vida e convivência (RANGEL, 2011, p.16-17).

Os projetos mencionados pelo escritor supracitado evidenciam o quão importante se faz trabalho da orientação e supervisão pedagógica, contribuindo para o avanço e desenvolvimento das práticas educativas, o processo de ensino-aprendizagem e organização escolar como um todo.

Para Rangel (2011, p. 36), ensinar e aprender gestão e supervisão significa que todo o conhecimento científico tem uma base social e ética, que torna possível o sentido da relação entre as políticas e a formação educacional.

A gestão se responsabiliza pela qualidade do processo educativo que, segundo o autor, é entendida como mediação de conhecimento e prática social da formação humana de cidadãos (RANGEL, 2011, p. 37).

O principal problema da educação, segundo Rangel (2011, p. 41-42), está nas transformações sociais e tecnológicas que se produzem com uma grande velocidade, ao passo que os sistemas educativos estão com um ritmo muito inferior.

O autor destaca ainda que aconteceram mudanças em relação: as expectativas sociais, as exigências, os meios de comunicação e informação, o mundo do trabalho e vários outros aspectos, tudo isso impacta diretamente na educação.

O escritor destaca a ação supervisora e a gestão do bem-estar na docência, e salienta que, a gestão envolve o planejamento, a organização e o trabalho com pessoas, bem como os recursos, para que sejam alcançados os objetivos institucionais (RANGEL, 2011, p. 61).

Refletindo sobre o trabalho da gestão, é possível aferir que existem muito mais dificuldades do que facilidades, o que nos mostra o quanto é complexo o trabalho do gestor escolar, pois exige o enfrentamento dos problemas e os desafios do dia a dia no cotidiano da escola.

Segundo os estudos realizados por Rangel (2011, p. 89), é essencial que a supervisão proporcione estudos coletivos com a equipe de professores, se atendo tanto aos problemas lo-

cais, no entorno da comunidade escolar, como os do país e do mundo globalizado, para assim, estimular a geração de conhecimentos entre alunos e professores.

Para Soares (2011, p. 76), o papel exercido pelo diretor é de fundamental importância para o processo de democratização da escola. A figura do diretor atua no papel de dirigente da escola, propiciando que todos os aspectos pedagógicos e administrativos sejam desenvolvidos da melhor maneira possível.

Outro fator que o autor destaca como fundamental para a gestão democrática é o PPP, que deve ser construído com o envolvimento de todos os segmentos da escola (SOARES, 2011, p. 77). O PPP é o documento norteador das ações realizadas dentro do ambiente escolar, é nele que consta toda a dinâmica e organização do estabelecimento de ensino.

Segundo Soares (2011, p. 95):

A participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática é a meta a ser alcançada por todos aqueles que trabalham na e pela escola: alunos, pais, professores, pedagogos, diretores e funcionários. Tal tarefa implica a reflexão e a tomada de decisão coletiva em todas as dimensões do trabalho pedagógico da instituição escolar (pedagógica, administrativa e financeira).

Para tanto, é necessário que a participação efetiva seja assumida por todos os segmentos que formam a comunidade escolar (famílias, estudantes, profissionais da educação). Para participar efetivamente do processo, é preciso estar bem informado e teoricamente embasado, pois tal tarefa irá exigir o diagnóstico e a análise da realidade, de tal forma que permita perceber as reais necessidades da escola com vistas a desenvolver um trabalho pedagógico que busque a superação das dificuldades encontradas, o enfrentamento da fragmentação do saber e a busca constante pela unidade entre teoria e prática referentes aos conhecimentos historicamente acumulados e que são trabalhados no interior da escola.

Essa reflexão do estudioso é considerável, cabe a todos os envolvidos no contexto escolar, a responsabilidade das ações realizadas dentro da escola, a efetiva participação nesse processo, dependerá de vários fatores, um deles é o conhecimento sobre o assunto, ou seja, os pontos relevantes para o trabalho pedagógico, sem um mínimo de compreensão, não é possível ter um engajamento plausível.

O pesquisador elenca algumas funções específicas do diretor ou da equipe pedagógica para que aconteça uma gestão verdadeiramente participativa e democrática:

- Respeitar os vários órgãos de representação da escola [...]
- Comprometer-se realmente com o projeto coletivo, evitando-se, assim, a efetivação de projetos que representem interesses individuais.
- Trabalhar de forma coletiva, procurando democratizar as decisões e descentralizar as responsabilidades [...]
- Vincular a gestão àqueles que ela representa: pais, professores, pedagogos, servidores e alunos.
- Garantir o direito ao debate como elemento fundamental da qualidade de ensino, assim como de construção e avanço das atividades essenciais do dia a dia da escola.
- Promover o entendimento de que manutenção para as eleições de diretores é um dos princípios fundamentais de gestão democrática por garantir a ampla participação e a democracia na vida escolar, além de contribuir para a construção da democracia plena.
- Desvincular a avaliação de desempenho de qualquer forma de opressão.

- Criar espaços e eventos significativos de participação da sociedade na gestão escolar [...]
- Respeitar o regimento escolar como lei maior da escola [...]
- Respeitar e garantir a participação do colegiado e da comunidade escolar na criação do PPP [...]
- Viabilizar a participação efetiva em todos os mecanismos de gestão democrática instituídos [...] (SOARES, 2011, p.109-110).

Contribuindo com as reflexões, Villas-Boas (2010, p.22) explica que, com a chegada da lei de 1996, ficou facultado o ensino por ciclos, e que os estabelecimentos de ensino poderiam utilizar, no ensino fundamental, a progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem.

Todas essas mudanças no decorrer dos anos tiveram o objetivo de inovar e desenvolver a educação no Brasil e, como o autor pontua, cada modificação trouxe diversas interpretações dentro dos contextos escolares, acarretando em melhorias algumas vezes, mas também em dificuldades.

A escola com divisão não seriada ainda é muito distante da realidade, justamente pela dificuldade apontada pelo pesquisador. Desenvolver um processo pedagógico com alunos de 1º, 2º e 3º ano do ensino fundamental, juntos, por exemplo, é um trabalho de alta complexidade, pois o professor deve atender a cada especificidade, mas com os alunos “misturados” na mesma sala.

Para que o trabalho com turmas não seriadas se desenvolva da melhor maneira possível, Villas-Boas (2010, p.69) destaca os seguintes aspectos a serem levados em conta:

- Cada estudante tem uma ou mais estilos de aprendizagem;
- O estudante não deve trabalhar sempre usando o estilo de aprendizagem por meio do qual ele se sai melhor; deve ser encorajado e desenvolver outros estilos;
- Quando uma tarefa é difícil para um estudante, a ele deve ser proposta uma atividade que ele possa desenvolver usando o estilo de aprendizagem que ele domina;
- Cada estudante deve ser auxiliado a identificar estilo de aprendizagem com o qual se sente mais a vontade. Quando um estilo não lhe permite realizar determinadas tarefas, ele lançará mão de outros, para alcançar seus objetivos.

Melo (2019) afirma que, quando se discorre a respeito da Gestão Escolar, deve-se também recordar dos procedimentos que a compõem, uma vez que é fundamentada na disposição dos sistemas que englobam o Ensino de nível Federal, Estadual e Municipal. A GE tem uma função a cumprir dentro da organização escolar, é preciso entender sua missão na educação do país.

As escolas, individualmente, devem elaborar e executar suas propostas pedagógicas condizentes com os critérios estabelecidos pelas leis e diretrizes educacionais vigentes (MELO, 2019).

A autora destaca que, a GE deve preocupar-se com o ensino-aprendizagem do aluno, a participação das famílias e das comunidades. Desse modo, percebe-se que a gestão escolar é entendida por meio das ações elaboradas pelos princípios da educação.

Para Nascimento e Chiusoli (2019), A gestão democrática escolar é algo que vem sendo trabalhado dia após dia no espaço escolar, e é formada pela participação efetiva de pais, professores, alunos e funcionários da escola. Baseado nisso, pode-se entender que as decisões que afetam a comunidade escolar devem ser discutidas, refletidas e elaboradas por todos que compõe o estabelecimento de ensino, e não apenas pelo diretor ou coordenador pedagógico.

De Paula, Costa e Lima (2019), em seu estudo, destacam que, a GE se situa no contexto lógico administrativo burocrático, no qual apresenta a visão da escola como uma empresa, em que o diretor deve ter a eficiência de um gerente, mas também, tem o lado pedagógico, em que todas as decisões devem fazer sentido no rumo de melhor o processo de ensino-aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, concluiu-se que muitos são os desafios da GE, como lidar com a indisciplina, formação continuada dos professores, motivação da equipe pedagógica etc. Não é uma tarefa fácil, trata-se de uma missão árdua e instigante.

A GE tem uma importância imensurável dentro das instituições de ensino, ela é a responsável por organizar todo o processo educativo, lidando diretamente com pais, alunos, professores e demais funcionários. A gestão é o elo entre as partes que compõe a comunidade escolar.

É de extrema relevância que a GE seja democrática, como foi visto no desenvolvimento do estudo, pois é com essa condução que tudo ocorre da melhor maneira possível, é preciso que todos os agentes que estão ligados à educação participem ativamente das decisões e rumos que a escola irá tomar.

A gestão escolar é essência para o desenvolvimento do trabalho na escola, porém, é uma tarefa complexa e com várias nuances, seu trabalho deve ser realizado por uma equipe capacitada e embasada, formada por vários profissionais, com o coordenador pedagógico, o orientador educacional, o supervisor de ensino, todos com o mesmo objetivo, melhorar o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, fazer da escola um bom local para todos que a cercam.

Devido a complexidade e importância da temática, torna-se imprescindível que tenhamos mais estudos e livros publicados na área, com a finalidade de fortalecer e refletir ainda mais sobre a gestão e a organização escolar, bem como os vários aspectos pertinentes ao contexto educacional.

REFERÊNCIAS

DE PAULA, A. S. N; COSTA, F. J. F; LIMA, K. R. R. A contradição gestão democrática x administração burocrática da escola: apontamentos para o debate. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 388-400, maio/ago., 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, R. B. A. Escola, família e gestão escolar: uma breve discussão teórica sobre os novos desafios no contexto contemporâneo, Artigo Original, 2019.

NASCIMENTO, V. P; CHIUSOLI, C. L. O papel do gestor escolar: estudo de caso sobre os desafios da educação pública. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 238-254, maio/ago., 2019.

RANGEL, Mary (org.) Supervisão e gestão na escola – conceitos e práticas de mediação. São Paulo, Editora Papyrus: 2011.

SOARES, Marcos A. O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: IBPEX, 2011.

VILLAS-BOAS, Benigna M. de F. Projeto de intervenção na escola: mantendo as aprendizagens em dia. São Paulo: Papyrus, 2010.