



VII Colóquio Internacional São Cristóvão/SE / Brasil

“Educação e Contemporaneidade” 19 a 21 de setembro de 2013

ISSN 1982-3657



Resumo: Considerando o baixo desempenho dos alunos do ensino fundamental nas escolas públicas municipais de Aracaju, segundo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, pareceu relevante pesquisar as literaturas de educação e os estudos organizacionais acerca do planejamento, que é um mecanismo que busca nortear as ações desenvolvidas na escola e em seguida, relacionar com o pensamento dos atuais gestores que atuam como líderes nas escolas públicas municipais de ensino fundamental em Aracaju. A metodologia foi composta em duas seções: a primeira, pesquisa bibliográfica e a segunda, pesquisa de campo. Os resultados deste estudo apontam que as principais necessidades e angústias dos gestores estão relacionadas à dificuldade de executar o projeto político pedagógico da escola, devido às atividades corriqueiras no dia a dia.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Liderança. Projeto político pedagógico.

Abstract: Considering the low performance of elementary school students in public schools in Aracaju, according to the Index of Basic Education Development, seemed relevant search literatures education and organizational studies about planning, which is a mechanism that seeks to guide the actions developed in school and then relate to the thinking of current managers who act as leaders in the public schools of basic education in Aracaju. The methodology consisted of two sections: the first, second and literature, field research. The results of this study indicate that the main needs and anxieties of managers are related to the difficulty of running the political pedagogical project of the school due to ordinary activities in daily life. Mots-clés: Management School. Leadership. Projet pédagogique politique.

Keywords: School Management. Leadership. Political pedagogical project.

Introdução

O PIBIX (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Extensão) destina-se a incentivar a execução de projetos de extensão por parte dos professores e alunos da Universidade Federal de Sergipe, diante disso o Projeto Gestão de Escolas Públicas de Ensino Fundamental é um segmento de tal, que pretende auxiliar as escolas públicas municipais de Aracaju a melhorar a sua gestão.

A publicação dos resultados do índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) referente ao ano de 2011, reacendeu o debate sobre a qualidade da educação brasileira, em seus níveis básicos. O IDEB foi criado em 2007 para medir o desempenho de cada escola ao reunir em um só indicador as notas obtidas pelos estudantes nos testes aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e os dados sobre o fluxo escolar (taxa de aprovação). Os dados consolidados mostram que, em uma escala que vai de zero a dez, as notas atribuídas às escolas caem de 4,7 no 5º ano (educação fundamental – anos iniciais) para 3,9 ao fim do ensino médio (IDEB, 2011). Aparentemente, quanto mais tempo nosso estudante permanece na escola, pior é o seu desempenho. Na comparação internacional, os resultados brasileiros nos testes também têm sido decepcionantes. O país figura consistentemente nas últimas colocações no ranking do programa internacional de avaliação de estudantes – PISA (Programme for International Student Assessment).

O teste do PISA consiste em uma avaliação de proficiência nos domínios de leitura, matemática e ciências, aplicado a cada três anos para estudantes com 15 anos de idade. Nessa faixa etária os alunos são egressos do conjunto dos níveis de educação primária e educação secundária inferior (primary – p; lower secondary – ls), pela nomenclatura do padrão internacional de classificação da educação – ISCED (International Standard Classification of Education). No Brasil isso corresponde a todo o ciclo do chamado ensino fundamental (anos iniciais e finais). Na edição de 2009, o PISA foi aplicado a estudantes de 65 países e a classificação geral do Brasil foi a de número 53. A média brasileira nas provas de leitura (412 pontos), matemática (386 pontos) e ciências (405 pontos) foi significativamente e estatisticamente inferior à média dos países membros da organização para a cooperação e o desenvolvimento econômico – OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).

O Brasil registra 86,7% de matrículas no sistema público, enquanto os países da OECD possuem 89,7% (ambos referentes ao ensino fundamental, anos iniciais). Nos anos finais do ensino fundamental, o percentual nacional é de 89,3%, ao passo que os países da OECD registram 86,1%. Ou seja, a maioria da população estudantil usufrui do benefício oferecido pelo Estado no provimento de educação gratuita. O percentual de gasto público em educação fundamental, relativo ao produto interno bruto (PIB), é maior no Brasil (3,6%) do que o mesmo valor da média dos países da OECD (2,6%). Entre os anos de 2005 e 2009, considerando os investimentos conjuntos no ensino fundamental e médio (educação primária e secundária pela ISCED, 1997), os gastos públicos por estudante cresceram cerca de 60% no Brasil, aumento inferior apenas ao registrado pela Rússia, dentre os países avaliados nesse mesmo período (OECD, 2012).

Em 2009, para esse mesmo nível de ensino, o percentual do gasto público na educação relativo ao gasto público total foi de 13% no Brasil, enquanto na OECD representou 8,7%. Embora o gasto brasileiro (em dólares por estudante) no ensino fundamental ainda esteja em patamar inferior ao observado na OECD, o fato é que o aumento do gasto em anos recentes não está se refletindo na melhoria de desempenho nos indicadores nacionais e internacionais. A questão dos recursos públicos investidos na educação é relevante, pois há um debate corrente na sociedade, imprensa e no meio político, sobre a necessidade de se aumentar os gastos nessa área. O projeto de lei que cria o plano nacional de educação (PNE), aprovado no dia 16 de outubro do corrente ano na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara dos Deputados Federais, deve seguir ainda este ano para votação no Senado. O PNE propõe, dentre outras metas, elevar para 10% o percentual do PIB destinado à educação brasileira até o ano de 2020.

Considerando que o recente aumento de despesas públicas brasileiras na educação não se refletiu nos resultados do sistema de ensino público, parece mais relevante produzir e difundir novos conhecimentos e metodologias visando dar suporte à gestão de recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos no nível organizacional. Ou seja, as ações para melhoria da qualidade da gestão das escolas públicas deveriam estar no centro do debate sobre o ensino fundamental no Brasil. No nível organizacional, os diretores e diretoras têm a responsabilidade funcional pela gestão da escola. A seleção desses diretores é feita por uma combinação de métodos tais como, eleição, indicação por autoridades locais, aplicação de testes de conhecimento, entrevistas, exigência de certificação ou concurso público (LÜCK, 2010). Uma vez no cargo, os diretores e diretoras devem fazer face ao exercício da liderança e da estratégia.

A liderança pode ser descrita em referência a duas funções essenciais: fornecer direção e exercer influência (LEITHWOOD; LOUIS, 2012). No campo disciplinar de educação, existem pesquisas que indicam a liderança como um dos elementos mais importantes para o sucesso escolar, mensurado por meio dos resultados dos estudantes expressos por indicadores nacionais e internacionais de desempenho (ROBINSON; LLOYD; ROWE, 2008; LEITHWOOD; JANTZI, 2008). Por sua vez, a estratégia organizacional pode ser entendida como uma prática social. Essa é uma noção criada no seio de uma perspectiva denominada de estratégia como prática (SAP) que visa a desenvolver uma compreensão alternativa a literatura tradicional de administração estratégica, tipicamente fundamentada na ciência econômica (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Os estudos de SAP utilizam os termos práxis, práticas e praticantes para sensibilizar a atenção para

elementos indissociáveis, porém distinguíveis conceitualmente, do fazer estratégico. O termo grego práxis tem um significado que corresponde de modo muito próximo à maneira em que comumente as pessoas se referem a ação ou ao fazer. A práxis de estratégia “refere-se ao trabalho que compreende estratégia: o fluxo de atividades como reuniões, falar, calcular, preencher e apresentar formulários, em que estratégia é constituída” (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008, p. 282).

A práxis é o trabalho de estratégia, o fluxo de ações e reações presentes nas reuniões, conversações, cálculos e apresentações por meio das quais a estratégia se torna elaborada. Por sua vez, as práticas de estratégia “são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho de estratégia é feito” (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008, p. 282). Elas envolvem várias rotinas, discursos, artefatos, conceitos e tecnologias por meio dos quais o trabalho de estratégia é viabilizado (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Em suma, as práticas formam e são formadas pelas práxis dos praticantes de estratégia em um processo denominado de fazer estratégico (SEIDL; BALOGUN; JARZABKOWSKI, 2006; WHITTINGTON, 2006). No contexto da gestão de escolas públicas, este artigo tem o objetivo de produzir e difundir conhecimentos e metodologias de liderança e estratégia organizacional em unidades públicas de ensino na cidade de Aracaju.

Para isso, promovemos trocas entre as áreas de conhecimento de administração e de educação para a elaboração de modelos descritivos que proporcionem o surgimento de técnicas que ajudem a estruturar a coordenação do trabalho humano nas escolas públicas. A estudante, membro da equipe do projeto de extensão de gestão de escolas públicas municipais de Aracaju, teve a oportunidade de aprofundar sua formação profissional a partir do estudo de conteúdos provenientes de duas áreas-chave em administração e educação: liderança e estratégia.

A metodologia foi composta em duas seções. A primeira através da pesquisa bibliográfica e a segunda com a pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.158), “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. E a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. (Marconi e Lakatos, 2003, p. 186).

Considerando os estudos organizacionais, as literaturas de educação e a legislação brasileira no tocante as escolas públicas, percebemos a necessidade de elaborar um ensaio teórico destacando as ferramentas interligadas no sistema público de ensino. Este ensaio promoveu a discussão acerca do planejamento estratégico (PE), projeto político pedagógico (PPP), gestão democrática e autonomia da escola.

O ensaio teórico abordou como título “O planejamento estratégico como subproduto do projeto político pedagógico” e teve como objetivo discutir o papel do PE nas escolas públicas em relação ao PPP por meio de um diálogo interdisciplinar. Este ensaio foi apresentado ao grupo de pesquisa em Avaliação, Política, Gestão e Organização da Educação – APOGEU da Universidade Federal de Sergipe – UFS no dia 24 de abril de 2013 e ao 26º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, nos dias 27 a 30 de maio na Universidade Federal de Pernambuco- UFPE.

Segundo Medeiros (2000, p.112) ensaio teórico “é uma exposição metodológica dos assuntos realizados e das conclusões originais a que se chegou após apurado o exame de um assunto. O ensaio é problematizador, antidogmático e nele deve se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade”. O resultado esperado por esta ação extensionista, no tocante ao impacto social, foi difundir saberes de modo interdisciplinar em instituições potencialmente carentes de apoio à gestão escolar.

Diagnóstico sobre gestão das unidades escolares por meio de entrevistas qualitativas e aplicação de questionário

A região em pesquisa é designada como a capital do estado de Sergipe - Aracaju possui 571.149 habitantes[1], 73 escolas municipais[2] e 87 escolas estaduais[3], o projeto está sendo desenvolvido em algumas escolas da rede municipal de Aracaju, nas quais foram convidados todos os coordenadores (geral, pedagógico e administrativo) de 35 escolas municipais usando como critério a escola ter a nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Para levantar um diagnóstico sobre gestão das unidades escolares por meio de entrevistas qualitativas e aplicação de questionário realizamos o 1º encontro de extensão universitária às escolas municipais de ensino de Aracaju, no qual dividimos em dois momentos.

No primeiro momento, fizemos uma breve abordagem sobre o ensaio teórico submetido à Anpae, assim como, mencionamos a boa influência que o gestor poderá causar através do exercício de liderança escolar no desempenho dos alunos e a importância da escola possuir planejamento e seguimos com a realização de uma oficina.

Mostramos, com base na literatura de educação e dos estudos organizacionais, os conceitos, as características e o papel do PPP na escola, onde o mesmo significa a identidade da instituição e deve estar claro a missão, a visão e os valores da escola. É necessário que seja definido em coletividade, respeitando as singularidades dos educandos e dos educadores.

Com base na literatura internacional, mencionamos que o papel do líder em participar e promover a supervisão docente, não é considerado como algo controlador, e sim, visa ajudar ao professor a fazer com que os alunos aprendam, assegurando os recursos estratégicos mais necessários para a aprendizagem do aluno. Assim, o líder é visto como referência institucional.

No segundo momento, realizamos uma oficina em grupo com a ideia que os gestores atribuíssem significados práticos de acordo com o contexto escolar em que vivem a cada uma das práticas de liderança e estratégia, sendo elas: a capacidade de assegurar o ambiente ordeiro e apoiador, promover e participar na aprendizagem e desenvolvimento dos professores, assegurar recursos estratégicos, estabelecer objetivos e expectativas, e por fim, planejar, coordenar e avaliar o ensino e o currículo.

Com isso, realizamos a oficina com base em três questões. A primeira: Quais as oportunidades de melhoria/mudança na minha escola A segunda: Quais as ameaças à melhoria/mudança na minha escola A terceira: Quais as práticas de liderança e estratégia prioritárias na minha escola

Com base na primeira pergunta, os gestores destacaram como oportunidade: Ambiente ordeiro; Estreitar os laços entre família/escola; Autonomia (financeira, pessoal, etc.); Fortalecimento de relações interpessoais; Cumprir as metas estabelecidas no PPP; União (SEMED, equipe diretiva e comunidade escolar); Interação escola e comunidade; Conscientização profissional; Capacitação dos funcionários; Revisão do PPP; Capacitação dos componentes da unidade; Apoio de secretaria junto ao gestor; Melhoria nas estruturas físicas da escola; Conscientização do servidor público, pela valorização do serviço público; Priorizar a aprendizagem do aluno.

Na segunda, os gestores destacaram como ameaças: Falta de compromisso; Falta de recursos humanos; Falta de estrutura familiar; Espaço físico inadequado; Falta de segurança; Falta de funcionários; Baixa remuneração; Acumulo de obrigações e responsabilidades passadas da SEMED para a escola; A resistência às mudanças; A falta de compromisso de alguns professores.

Na terceira, os gestores destacaram como práticas prioritárias: Um ambiente ordeiro e apoiador; Planejar, ordenar e avaliar o ensino e o currículo; Planejar, coordenar e avaliar o ensino e o currículo; Planejamento; Bom relacionamento com a comunidade escolar; Estabelecer objetivos e expectativas; Promover e participar na aprendizagem e desenvolvimento dos professores.

Durante a discussão, os gestores abordaram como uma possível mudança a ser trabalhada a

conscientização profissional, e relataram várias ameaças que as escolas enfrentam no cotidiano, relacionada à falta de compromisso dos funcionários que não tem pontualidade e faltam ao serviço, ou até mesmo, que não tem qualificação para desempenhar aquela determinada função, a falta de segurança na escola, muitas destas não tem porteiro, a demora da secretaria de educação na substituição dos professores, a falta de apoio da família, a sobrecarga de atribuições corriqueiras na escola, o que torna o trabalho do gestor uma função abrangente, deixando a desejar a parte pedagógica, além da falta de tempo para elaborar planejamentos.

Reuniões com diretores e professores de escolas públicas de ensino fundamental de Aracaju, perfazendo um total de, no mínimo, três unidades escolares e 18 educadores atingidos pela ação extensionista.

Esta ação foi promovida por meio do 1º encontro de extensão universitária para o qual foram convidados todos os coordenadores das 35 escolas e destas, compareceram 25 coordenadores, com a média de 12 dias a 19 anos exercendo funções em algum tipo de coordenação, sendo a média de 1 ano e meio a 17 anos na coordenação geral, de 12 dias a 10 anos na coordenação administrativa e de 1 ano e 4 meses a 6 anos na administração pedagógica.

Considerações finais

Sugerimos que o Projeto Político Pedagógico (PPP) seja tratado como o eixo central a ser seguido pela instituição, representando a identidade da escola e servindo como bússola das ações administrativas, financeiras e pedagógicas. Lembrando que devem ser construídos em coletividade com base nos princípios de gestão democrática e autonomia pedagógica, definindo suas práticas educativas com base na realidade a qual está inserida, cumprindo assim sua função de controle social.

Com o 1º encontro de extensão universitária às escolas municipais de ensino de Aracaju, conhecemos as principais necessidades e angústias dos gestores, notamos que eles sentem dificuldades de executar o PPP da escola, devido às atividades corriqueiras no dia a dia. Com base nesta dificuldade, sugerimos que o gestor se reúna com o conselho escolar, para que juntos possam pensar estratégias de atingir os objetivos do PPP, explorando as oportunidades que a escola possui e controlando as ameaças.

Logo, o planejamento é a ferramenta essencial que facilitará e promoverá o direcionamento das organicidades de tarefas a serem executadas na escola.

Referências

IDEB. **Índice de desenvolvimento da educação básica**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 19/09/2012.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Directions for a troubled discipline. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 266-268, 2008.

LEITHWOOD, K. L., & JANTZI, D. **Linking leadership to student learning**: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 2008

LEITHWOOD, K. L., & LOUIS, K. S. **Linking leadership to student learning**. San Francisco, United States: John Wiley & Sons, 2012.

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun, 2000.

OCDE - **Organisation de Coopération et de Développement Économiques. Education at a glance** 2012: OECD indicators. Disponível em: Acesso em: 19/09/2012.

ROBINSON, V. M. J., LLOYD, C. A., & ROWE, K. J. **The impact of leadership on student outcomes**: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 2008.

SEIDL, D.; BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P. **Stratégie comme pratique**: Recentrage de la recherche en management stratégique. In: Golsorkhi, D. (Org.). *La fabrique de la stratégie: Une perspective multidimensionnelle*. Paris: Vuibert, p. 1-7, 2006.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. **Strategy-as-practice**: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, p. 1-52, 2012.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

[1] Segundo dados do IBGE, ano 2010. Disponível em: . Acesso em 10 de junho de 2013.

[2] Com base no cadastro das unidades de ensino. Disponível em: <http://www.aracaju.se.gov.br/educacao/act=fixo&materia=unidades_de_ensino>. Acesso em 10 de junho de 2013

[3] De acordo com a secretaria de estado da educação. Disponível em: <<http://www.seed.se.gov.br/redeestadual/municipio.aspxcdmunicipio=280301100308>>. Acesso em 10 de junho de 2013.