X COLÓQUIO INTERNACIONAL
"Educação e Contemporaneidade"
22 a 24 de Setembro de 2016
São Cristóvão/SE - Brasil
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
ISSN: 1982-3657

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR PARA A APRENDIZAGEM

MARIA DE FATIMA SOUSA REIS
ALDILEIA DA SILVA SOUSA
CARLOS ALBERTO VASCONCELOS

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

RESUMO Este artigo apresenta os resultados de uma investigação bibliográfica a respeito do papel da gestão escolar para a aprendizagem no âmbito educacional, pois sabemos que a escola é um importante espaço de mudanças e que a educação pode contribuir para a transformação social. Portanto, no âmbito escolar é necessário que se desenvolva uma gestão democrática, onde possam trabalhar juntos em comum acordo docentes, discentes, familiares e demais funcionários para a construção de uma visão de mundo mais ampla, humana e libertadora. A gestão democrática destaca-se pela descentralização do poder, assim como pela ampla participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, a fim de construir uma escola que promova a transformação social. Desta forma, este trabalho tem por principal objetivo analisar bibliograficamente a gestão democrática dentro do ambiente escolar no estado de Roraima, sendo abordados os seguintes assuntos: O papel do gestor escolar no desenvolvimento de ações; as dificuldades e desafios enfrentados pela gestão e as contribuições e os desafios da gestão escolar. Conclui-se que a gestão pública escolar democrática deve buscar realizar um trabalho em conjunto com todos os docentes, visando à construção de um projeto, visto que a função da escola é formar cidadãos que possa pensar refletir e intervir no espaço social, cooperando para construção de uma sociedade justa, igualitária e humana **Palavras-Chave**: Gestão escolar; Estado de Roraima; Aprendizagem. . **RESUMEN** Este artículo presenta los resultados de una investigación bibliográfica sobre el papel de la gestión de la escuela para el aprendizaje en el campo de la educación, porque sabemos que la escuela es un espacio importante para el cambio y que la educación puede

contribuir a la transformación social. Por lo tanto, en la escuela, es necesario el desarrollo de una sociedad democrática, en el que puedan trabajar juntos en conciertos maestros, estudiantes, familias y personal para construir una visión del mundo más amplia, humana y liberadora. La gestión democrática se destaca por la descentralización del poder, así como la amplia participación de todos los interesados □□en la comunidad escolar con el fin de construir una escuela que promueve la transformación social. Por lo tanto, este estudio está destinado a examinar bibliográficamente gestión democrática en el entorno escolar en el estado de Roraima, los siguientes temas son tratados: El papel de la gestión escolar en las acciones de desarrollo; las dificultades y desafíos que enfrenta la gestión y las contribuciones y desafíos de la gestión escolar. Llegamos a la conclusión de que el gobierno de la escuela democrática debe tratar de realizar un trabajo en conjunto con todos los maestros con el fin de construir un proyecto, ya que la función de la escuela es formar ciudadanos capaces de pensar refleja e intervenir en el espacio social, colaborando en el establecimiento una solución justa, equitativa y humana. **Palabras clave**: Gestión de la escuela; Estado de Roraima; Aprendizaje

1 INTRODUÇÃO A gestão escolar participativa vem sendo discutida por todos os envolvidos com a educação brasileira. Contudo, é um trabalho diferenciado nas escolas de todo o país, pois nem todas as escolas trabalham com uma gestão democrática. O desenvolvimento do trabalho, a tomada de decisão e a organização do projeto estabelecem um ambiente coletivo e democrático, que são desafios que os gestores vem buscando desenvolver nas escolas. Com base nesse desenvolvimento do trabalho de gestão e diante das decisões e organizações do Projeto Político Pedagógico, tornou-se possível compreender as formas e condições que os gestores escolares devem adotar, os modos de como atuar numa gestão democrática, permitindo debates, analises e reflexões na elaboração do (PPP), visando despertar nos discentes, docentes e comunidade escolar a democracia, ou melhor, uma gestão democrática. Assim, objetivamos discorrer neste trabalho questões que nos levem a compreender as iniciativas da gestão autônoma e participativa frente à qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos da Educação Básica, através de desenvolvimento de ações que possam envolver a comunidade no trabalho pedagógico apoiado no PPP das escolas. Nesse sentido, tem a gestão da educação e da escola um de seus pilares de transformação que visa, principalmente, a melhoria da qualidade de ensino. Isso requer a redefinição de sua própria organização, a partir da construção coletiva e da definição de caminhos que busquem a qualidade social da educação. Então, a busca por essa transformação deve ser um dos atributos do gestor escolar, de modo a proporcionar uma educação para todos. Embora, na visão de alguns autores, o papel da gestão para a aprendizagem nas escolas seja ainda uma realidade distante ou utópica, em virtudes dos inúmeros desafios encontrados por quem busca uma real transformação na educação, entende-se que a partir do momento em que a escola deixar de lado esse modelo

dominado pelas mesmas práticas, será possível garantir melhor aprendizagem aos alunos e abrir as portas para a participação de outras pessoas na elaboração de suas ações, efetivando-se na realidade educacional a gestão democrática. Acreditando que a escola é o meio precursor da transformação social, faz-se necessário desenvolver atividades que propiciem momentos prazerosos, que possam despertar nos discente e na comunidade escolar o interesse pelo conhecimento, através de projetos que visam a qualidade do ensino e aprendizagem, em que todos os envolvidos na área educacional devem ter a consciência para atuarem de forma comprometida e atendendo aos interesses da sociedade. Embora caminhar em busca de uma gestão democrática pareça uma tarefa árdua, no sentido de enfrentar conflitos e obstáculos, faz-se necessário porque a prioridade de qualquer gestor deve ser o compromisso com a evolução dos alunos. Com a perspectiva de promover a inclusão, a gestão democrática propõe dar uma nova cara à escola e também à educação, na qual possa refletir quem são os sujeitos que estão envolvidos no contexto, por meio do respeito e do exercício da tolerância na diversidade sociocultural. **2. O PAPEL DA GESTÃO NO DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES.** A gestão democrática pode ser considerada como o processo de aprendizado e luta política que não se restringe aos limites da prática educativa, mas visa a criação da participação e o aprendizado do jogo democrático e do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e as praticas educativas (DALMAS, 2008). Na realidade do Estado de Roraima constata-se que nos cargos comissionados para os diretores das escolas são indicados pelo Poder Executivo. Nesse caso, os cargos em comissão de diretor escolar não devem integrar a carreira do magistério e sim receber tratamento em lei própria, relativa à organização administrativa do poder público das redes de ensino (SILVA, 2008). O Diário Oficial Decreto nº 8.028-E de 18 de junho de 2007 regulamenta os critérios para designação de Diretor e Vice-Diretor de estabelecimento de ensinos da rede pública estadual de ensino, considerando a necessidade de dotar as escolas públicas de profissionais qualificados para o exercício da função, gerando impactos positivos e maior competitividade na formação de profissionais permanentes focada na melhoria do desempenho das atividades administrativas e escolares; fixa-se critérios para nomeação, com base no perfil profissional, do cargo de diretor e vice-diretor das unidades de ensino da rede pública estadual, o qual servirá de parâmetro para o desenvolvimento das ações administrativa. Para exercer tal cargo, o profissional do magistério deverá atender as seguintes exigências: ser servidor da carreira do magistério público Estadual ou servidor da União à disposição do ex-Território de Roraima e estar em exercício, ou seja, ser pós-graduado na área de Educação ou ser graduado em nível de Licenciatura Plena, com capacitação em Gestão Escolar, ter experiência profissional, no mínimo 03 (três) anos, no efetivo da docência da rede pública estadual (SILVA, 2008). As concepções político-pedagógicas norteadoras da administração educacional e da gestão da educação têm o objetivo de alcançar eficiência, na capacidade administrativa e participativa. Como afirma (Pinto,

2009, p4)

> {...} Requer de seus administradores a capacidade de articulação e construção do processo, não limitado suas funções, apenas ao controle dos padrões da legalidade. Devem ser capazes de lidar com as relações de poder, presente no cotidiano, sabendo observar, investigar e interpretar os acontecimentos do universo escolar aceitando os conflitos, como desafios saudáveis, conduzindo-os para o sucesso da ação administrativa. A eleição direta para gestor é uma das formas mais democrática para atingir o objetivo da escolha do gestor, mas existem outros fatores fundamentais para que haja uma gestão participativa, a exemplo do concurso público, no qual o candidato terá que demonstrar que possui conhecimento, habilidade e objetividade. O PPP das escolas e a Lei de Diretrizes e base (LDB) devem assegurar os gestores na sua autonomia e nas tomadas de decisões. A confirmação desse contexto só poderá ser dada numa escola autônoma, onde as relações pedagógicas são humanizadas (NEUTZLLING, 1994). Deve ser realizada uma gestão que tenha seu estatuto próprio, onde exista uma grande compreensão das dificuldades da comunidade escolar. Esta compreensão objetiva-se a partir das áreas e setores envolvidos no processo educacional, e para que isso se concretize há necessidades de, em primeiro lugar, conscientizar a comunidade sobre a importância do seu papel na sociedade como membro escolar, justificando com isso a relevância da frequência dos educadores, funcionários, alunos, pais e comunidade nas atividades escolares.

> A gestão (...) implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais as escolas são meras executoras (VEIGA, 2001, p.18). Faz se necessária uma reestruturação na gestão escolar, um currículo voltado para as mudanças que exigem, a um nível aperfeiçoado, o desenvolvimento tecnológico no processo humano nas mais variadas dimensões, que está diretamente relacionado à formação do profissional. Quando há realmente o compromisso por parte do gestor em reorganizar a escola, o mesmo deverá desenvolver articulações cabíveis de conceder, estruturar e dar continuidade

ao currículo (NEUTZLING, 1994). A reformulação de um novo currículo implicará numa nova questão do tempo escolar que envolve não só educação como também educadores. No momento que a escola ocupa o tempo dos professores somente com aulas e não lhes proporciona algumas horas semanais de trabalho remunerados para acompanhamento do processo pedagógico, as reuniões e as discussões a respeito do PPP, dificulta assim a realização de um trabalho de qualidade, pois é do saber de todos que são poucos os professores que têm o privilégio de ter apenas um vínculo empregatício e a corrida de uma escola a outra, intercalado com os afazeres familiares, não lhes proporcionam tempo suficiente para as atividades necessárias de planejamento, avaliação, enfim, o trabalho pedagógico.

(...) para alterar a qualidade do trabalho pedagógico torna-se necessário que a escola reformule seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão de equipes de educadores, fortalecendo a escola como instância de educação continuada (ENGUITA *apud* VEIGA, 2001, p.30). Vale ressaltar que professores como formadores de opiniões devem participar das reuniões pedagógicas como membros de um todo, que visam a melhoria e a qualidade do conhecimento promovendo, condições básicas para que a tão almejada participação no PPP aconteça. Mas é preciso que a escola articule juntamente com os envolvidos esse tempo tão precioso e necessário para que os educadores aprofundem seus conhecimentos sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo, para acompanhar e avaliar o Projeto Político Pedagógico. Também é preciso tempo para os estudantes se organizem e criem seus espaços para além da sala de aula. **3. AS DIFICULDADES E DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO** O gestor escolar deve estar atento ao profissionalismo de cada funcionário envolvido com o processo educacional, pois ele responderá por cada uma das ações que não condizem com a qualidade do ensino. "A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social" (PARO, 1997, p.149). Nesse enfoque, o gestor deve buscar constantemente objetivos que atentam aos anseios da classe pedagógica. As escolas terão uma gestão democrática quando as relações no âmbito escolar, existindo alguma fonte de autoritarismo forem alteradas pela ausência de autoridade ou hierarquias nas relações efetivas da escola. Os procedimentos de gestão escolar, enquanto processo que se modifica a todo

o tempo e os meios de busca do comprometimento com a mudança social, devem estar inseridos no alcance de seus objetivos específicos e educacionais (FAVERO 2007). Segundo Paro, (1997) não é possível falar em estratégias para transformar uma gestão antiga no interior da escola, em direção a uma verdadeira participação de todos os setores, sem levar em conta a dupla contradição que existe no o diretor da escola. Sendo ele considerado autoridade máxima na escola e isso lhe dar poder e autonomia, há uma possibilidade da política oriunda do estado prevalecer na escola. Outra contradição se origina do fato de o diretor ter de possuir competências, técnicas e conhecimentos suficientes para criar uma moderna e adequada gestão, mas por outro lado há falta de autonomia, devido estar ligado diretamente aos escalões superiores, que causam a impotência de autonomia da própria escola. E quando nessa escola não há essa autonomia, é o próprio aluno que fica privado de apropriar-se do saber, da consciência crítica. Portanto, a escola não pode mais permanecer presa, sob o controle social e econômico desse sistema hierárquico (NEUTZLING, 1994). A escola tem um papel fundamental na formação de cidadãos, é ela junto à família e ao meio social responsável pela produção de capacidade de trabalho. Por isso a necessidade de uma reestruturação e mudança de gestão. Ela precisa sair do controle social e econômico que emana do sistema capitalista (BARROSO, 1997). Somente a escola pode trazer para a sociedade a verdadeira democracia, Então, observa-se que a mesma deve ser trabalhada em sua divisão desde cedo para ser consolidada como uma parte da gestão independente. **4. AS CONTRIBUIÇÕES E OS DESAFIOS DA GESTAO ESCOLAR** Tratar sobre a prática da gestão escolar é algo que deixa todos os alunos, pais e professores eufóricos. Contudo, eles nem sempre chegam a ver os frutos dessa gestão, pois geralmente ela termina com poucos dias de iniciada. Mesmo reconhecendo dificuldades na percepção destes sujeitos quanto à cultura escolar, pode-se identificar vantagens nesse tipo de diagnóstico. E, condizente com a visão de Brunet (1999), a construção da cultura escolar é um processo dinâmico que pode ser comparado ao de formação do grupo.

(...) um modelo de concepções básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e por isso ensinadas aos novos

membros como a maneira correta de perceber e sentir em relação a esses problemas (NÓVOA, 1992, p.79). Portanto, não é somente um conceito ou um fenômeno cujo conhecimento ajudará a entender melhor o funcionamento dos eixos da organização da Escola, mas, sobretudo, ter claro o campo de intervenção para quem se dedique ao processo educacional, da intervenção da ação social e dos fatores das relações escolar. Qualquer observador atento ao clima organizacional de uma escola, segundo Brunet (*apud* NÓVOA, 1992), identifica os dois estilos de clima existente nas escolas estaduais de clima aberto e clima fechado, em que o primeiro se caracteriza por apresentar um ambiente participativo, onde os diferentes elementos são considerados e consultados possibilitando a cada um dos estilos desenvolver ativamente o seu potencial; o segundo (sistema autoritário) corresponde a um ambiente de trabalho em que os seus atores não são considerados e, conseqüentemente, as suas opiniões não são aceitas As escolas estaduais se encontram no clima aberto onde se busca um ambiente participativo em prol de uma gestão democrática. No que diz respeito à organização escolar, Sarmento (1994) considera a fragilidade de suas diversas articulações ao ressaltar a importância do conceito de cultura escolar organizacional, vista por ele como a única variável capaz de permitir a compreensão de como se realiza a sua unidade organizacional. Para ele,

(...) são símbolos e mitos, de uma maneira geral processos partilhados de significação que garantem às escolas não apenas credibilidade de legitimação (...), mas a idéia de unidade que lhes permite diferenciar de outras organizações sociais e, no âmbito de cada estabelecimentos de ensino, de outras escolas (SARMENTO, 1994, p.95). Neste sentido, ter consciência dessa implicação é de fundamental importância para os gestores, já que eles devem estar atentos não só ao processo de constituição e formação da cultura escolar, mas também do clima escolar já existente e procurar intervir no que for necessário para alavancagem do processo do qual faz parte (GANDIN, 1994). Tudo o que se deseja para que a cultura escolar torne-se mais organizada e se identifique como uma gestão institucional, deve ser atribuída partindo do seu PPP e compreendendo, de forma ampla, a visão e a missão por ele estipulado, associado aos projetos, ações e condições estabelecidas em função de uma nova realidade que a comunidade deseja criar. **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS** Analisando a

situação atual da gestão escolar e em especial no estado de Roraima, observa-se a necessidade de conscientizar a todos os envolvidos com a educação sobre o verdadeiro papel da gestão para a aprendizagem, que não é algo fictício e sim, real. Faz-se necessário romper com as tendências fragmentadas e desarticuladas do modo de conceber o Projeto Político Pedagógico para re-significar as suas práticas, para criar a identidade de cada escola particularmente, tendo como ponto de partida o planejamento. Nele, o essencial está no compartilhamento e na aprendizagem de um modelo de pensamentos, crenças, sentimentos e valores adquiridos e preservados como forma de garantir a sobrevivência do gestor. Embora envolva todos os membros do grupo, a formação e a preservação da cultura escolar organizacional supõem papel relevante do líder ou de quem nela detenha poder. Assim, as motivações de um indivíduo estão sujeitas às flutuações ambientais, o que desde logo leva a crer que o ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição de estímulos e das coações à atividade dos professores. O ambiente altera de duas formas a aprendizagem: mostrando mecanismos de ajustamento e interligando sentido às novas aquisições. Para que a comunidade sinta-se bem na gestão escolar, é preciso tratar da importância da participação e acompanhamento dos pais e responsáveis no planejamento da aula. Cada gestor poderia usar uma pequena parte de seu tempo para promover o papel gestão na escola. Gerenciar é executar bem suas funções e planejar para o futuro, como principalmente apresentar um excelente nível de produção e, neste caso de gestão escolar, a produção do saber, através de um processo de ensino e aprendizagem com a realidade do aluno e do professor, bem como de todos os que atuam no sistema educacional. Diante do exposto, se as escolas tivessem uma nova e diferenciada gestão escolar, existiria maior responsabilidade por parte de todos que as compõe, pois os componentes sentiriam se responsável pelo o processo de democratização escolar Essa compreensão tornou-se possível a partir do estudo já evidenciado no desenvolvimento desse texto. Percebe se que a gestão escolar das escolas estaduais não se refere somente ao ato de administrar os recursos materiais e a equipe pedagógica, bem como assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas/aula. O papel da gestão para aprendizagem com atributos bem proporcionados é uma nova forma de administrar, ela abre a escola para a comunidade, estimula o talento de

cada membro da equipe, não perdendo de vista as metas educacionais. De estar em sintonia com as mudanças sociais, criar um ambiente de amizade e entusiasmo e principalmente sabe partilhar o poder. Percebe-se a importância e a necessidade da construção coletiva do PPP. O gestor escolar deve entender o conhecimento como um processo de construção, não como um produto, daí a escola começa a ser um lugar de ampliação do saber que o aluno traz de casa. O gestor precisa trabalhar na escola buscando meios para que o aluno consiga vencer as suas limitações e ampliar sua capacidade de comunicação e de vivência em sociedade. Diante dessa realidade, cabe ao gestor a atitude de não abater-se com os desajustes que aparecerão na continuação do seu trabalho, dificuldades essas que com muita cautela e convicção vão sendo melhoradas. Deve-se preocupar também para não perder o objetivo da gestão se, necessariamente, deseja ter um comprometimento com uma melhor educação voltada ao educando. Portanto faz-se necessário rever o papel dos gestores das escolas para atuarem com eficácia para a construção da escola democrática.

REFERÊNCIAS BARROSO, João. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997. BRUNET, Luc. **Clima de trabalho e eficácia da escola.** Lisboa: D. Quixote, 1992. DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola**: Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro, 2008. FAVERO, Irmã Maria Leônidas. **A educação libertadora no cotidiano escolar**. 3ª Ed. São Paulo, 2007. GANDIN, Danilo. **A Prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis, Rio de Janeiro, 1994. NEUTZLING, Cláudio. **Tolerância e Democracia em John Dewey**. 1994. NÖVOA, Antonio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: D. Quixote; Instituto de inovação, 1992. PARO Vítor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997. Pinto, Celeida Beochior Garcia Cintra. **Implicações da gestão escolar garantia das relações professor-aluno e de sucesso no processo ensino aprendizagem**, 2009.
Disponível em:
< http://
www.
abrapso.org.br

/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/32.%20
implica%C7%D5es%20
da%20
gest%C3o%20
escolar%20
como%20
garantia%20
das%20
rela%C7%D5es%20
professor-aluno%20
e%20
de%20
sucesso%20
no%20
processo%20
ensino-a.pdf
>,acesso 26jun.2016. SARMENTO, Manuel Jacinto. **A vez e a voz dos professores:** contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária Porto Alegre: Porto, 1994. SILVA, Joyce Paula. **Cultura Escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para a reflexão** "in caderno" de pesquisa nº 112, 2008. VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2001.

Maria de Fátima Sousa Reis[i] Aldileia da Silva Sousa[ii] Carlos Alberto Vasconcelos[iii]

[i] Pedagoga, Especialista em Gestão e Coordenação escolar, Professora da Educação Básica do Estado de Roraima. [ii] Pedagoga, Especialista em Educação Especial Inclusiva, Professora da Educação Básica do Estado de Roraima.

[iii] Professor do Depto de Educação do campus Prof. Alberto Carvalho da UFS.

Recebido em: 25/07/2016

Aprovado em: 26/07/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Metodo de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: