



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDERSON ALVES DA SILVA

**RELAÇÃO DOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS QUE
COMPÕEM A GESTÃO DO DIRETOR ESCOLAR**

PATOS - PB

2019

ANDERSON ALVES DA SILVA

**RELAÇÃO DOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS QUE
COMPÕEM A GESTÃO DO DIRETOR ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão Escolar

Orientador: Prof. Me. Geilma Hipólito da Silva

PATOS – PB

2019

S586r Silva, Anderson Alves da.
Relação dos aspectos administrativos e pedagógicos que compõem a gestão do diretor escolar [manuscrito] / Anderson Alves da Silva. - 2019.
29 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Profa. Ma. Geilma Hipólito Lúcio ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Administração. 2. Gestão Escolar. 3. Práticas Escolares.
I. Título
21. ed. CDD 371.2

ANDERSON ALVES DA SILVA

RELAÇÃO DOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS QUE COMPÕEM
A GESTÃO DO DIRETOR ESCOLAR

Artigo apresentado ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão Escolar

Aprovada em: 06/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Geilma Hipólito Lúcio

Prof.^o. Me. Geilma Hipólito Lúcio (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Francisca Rozângela Lopes de Sousa

Prof.^o. Me. Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Tarciana Vieira da Silva

Prof. Esp. Tarciana Vieira da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades que não foram poucas.

A todos que compõem esta universidade, seu corpo docente, direção e administração.

A minha orientadora Geilma Hipólito, pela paciência, compreensão e empenho dedicado no auxílio para elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha primeira turma, carinhosamente chamada de “Lapas”, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação, com certeza a melhor turma com quem estudei.

Ao meu grande amigo Tiago Almeida, por toda a ajuda e incentivo que me deu no decorrer de todo o curso.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

“Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança”.

(ANDRADE, 2004)

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 01: RESPOSTA DA QUESTÃO 01..... | 19 |
| QUADRO 02: RESPOSTA DA QUESTÃO 02..... | 20 |
| QUADRO 03: RESPOSTA DA QUESTÃO 03..... | 20 |
| QUADRO 04: RESPOSTA DA QUESTÃO 04..... | 21 |
| QUADRO 05: RESPOSTA DA QUESTÃO 05..... | 22 |
| QUADRO 06: RESPOSTA DA QUESTÃO 06..... | 22 |
| QUADRO 07: RESPOSTA DA QUESTÃO 07..... | 23 |
| QUADRO 08: RESPOSTA DA QUESTÃO 08..... | 23 |
| QUADRO 09: RESPOSTA DA QUESTÃO 09..... | 24 |
| QUADRO 10: RESPOSTA DA QUESTÃO 10..... | 25 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 09 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 | O PAPEL DO DIRETOR DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA | 10 |
| 2.2 | RELAÇÃO ENTRE OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS NA GESTÃO ESCOLAR | 12 |
| 3 | METODOLOGIA | 16 |
| 3.1 | TIPO DE PESQUISA..... | 16 |
| 3.2 | CARACTERÍSTICA DO CAMPO DE ESTUDO | 17 |
| 3.3 | INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | 17 |
| 3.4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 18 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 19 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 26 |
| | REFERÊNCIAS | |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DE INTREVISTA | |
| | APÊNDICE B – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO | |

RELAÇÃO DOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS QUE COMPÕE A GESTÃO DO DIRETOR ESCOLAR

Anderson Alves da Silva¹
Geilma Hipólito Lúcio²

RESUMO

O papel exercido por um (a) diretor(a) ou gestor(a) escolar, em conjunto com todos os setores que estão relacionados às práticas escolares, consiste num sistema de organização interno da escola, de forma que este conjunto compõe uma gestão escolar. É importante abordar sobre a temática da direção escolar, por entender a sua relevância para o bom andamento e crescimento da escola. Diante desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar o papel desenvolvido pela diretora escolar na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva ressaltando os aspectos administrativos e pedagógicos que compõem a gestão. Para atingir o objetivo proposto pretende-se, discutir sobre o perfil do diretor escolar de instituição pública; entender a relação existente entre os aspectos administrativos e pedagógicos presentes na atuação do diretor escolar; compreender o desenvolvimento da diretora percebido por esta em relação administração da escola. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados utilizamos uma entrevista estruturada, aplicada ao diretor da escola, por meio de um questionário composto por 10 (dez) questões abertas. Como aporte teórico, nos embasamos nos posicionamentos de Bordignon; Gracindo (2001), Paro (1999), Dourado (2008), entre outros. Como resultados, foi possível perceber a atenção e os cuidados por parte da diretora da escola, no processo de planejamento, organização, direção e controle das atividades que compõem a relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar.

Palavras-Chave: Administração. Diretor. Gestão Escolar.

¹ Aluno de Graduação em Bacharelado em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus IV. Email: andersonalvesadm1995@gmail.com

² Professora orientadora mestre pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Email: geilmalucio@gmail.com

RELATIONSHIP OF ADMINISTRATIVE AND PEDAGOGICAL ASPECTS
COMPOSED BY THE MANAGEMENT OF THE SCHOOL DIRECTOR

ABSTRACT

The role played by a school director or manager, together with all sectors that are related to the school practices, consists of a system of internal organization of the school, so that this group composes a school management. It is important to address the issue of school management by understanding its relevance to the good progress and growth of the school. Given this context we ask ourselves: What is the role of the school director in E.M.E.I.F.Dr. Jarques Lúcio da Silva in the municipality of São Bento-PB in relation to the administrative and pedagogical aspects of management? Based on this issue, the present work has the general objective of analyzing the role played by the school director in E.M.E.I.F. Dr. Jarques Lúcio da Silva highlighting the administrative and pedagogical aspects that make up the management. In order to achieve our general objective, we specifically intend to discuss the profile of the school director of a public institution; understand the relationship between the administrative and pedagogical aspects present in the performance of the school director; Understand the director's development perceived by her in relation to school administration. It is, therefore, a field research with a qualitative approach. For data collection we used a structured interview, applied to the school director, through a questionnaire composed of 10 (ten) open questions. As a theoretical contribution, we rely on the positioning of Bordignon; Gracindo (2001), Paro (1999), Dourado (2008), among others. As results, it was possible to perceive the attention and care of the school director in the process of planning, organizing, directing and controlling the activities that make up the relationship between the administrative and pedagogical aspects of school management.

Keywords: Administration. Director. School management.

1 INTRODUÇÃO

A função do (a) diretor(a) ou gestor(a) escolar, em atuação com todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares, consiste num sistema de organização interno da escola, de forma que este conjunto compõe uma gestão escolar. Ela tem como objetivo promover a organização, aplicar princípios e estratégias essenciais que visem ampliar a eficácia dos processos dentro da instituição, reduzir a inadimplência, prevenir a evasão escolar, combater a indisciplina, manter a motivação da equipe que compõe a escola, manter os pais e os alunos engajados nos projetos escolares, sempre buscando promover uma consistente melhoria do ensino oferecido aos estudantes.

Diante desse contexto indagamo-nos: Qual o papel da diretora escolar numa escola municipal localizada no município de São Bento-PB em relação aos aspectos administrativos e pedagógicos da gestão? Tendo por base essa questão problema, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar o papel desenvolvido pela diretora escolar na E.M.E.I.F. Dr. Jarques Lúcio da Silva, ressaltando os aspectos administrativos e pedagógicos que compõem a gestão. Para atingir o nosso objetivo geral, pretendemos, especificamente, discutir sobre o perfil do diretor escolar de instituição pública; entender a relação existente entre os aspectos administrativos e pedagógicos presentes na atuação do diretor escolar; compreender o desenvolvimento da diretora percebido por esta em relação administração da escola.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados utilizamos uma entrevista estruturada, aplicada ao diretor da escola, por meio de um questionário composto por 10 (dez) questões abertas. Como aporte teórico, nos embasamos nos posicionamentos de Bordignon; Gracindo (2001), Mimeo (1999), Dourado (2008), entre outros.

Em relação as dificuldades observadas nas escolas ao longo da minha trajetória acadêmica na educação básica, o enfoque na semelhança e na distinção entre gestão escolar e empresarial capitalista, a discussão sobre o perfil de um diretor escolar de instituição pública, o entendimento da relação existente entre os aspectos administrativos e pedagógicos presentes na atuação da diretora escolar e a busca por compreender o desenvolvimento da diretora percebido por esta em relação ao desenvolvimento da escola.

Como resultados, foi possível perceber a atenção e os cuidados por parte da diretora da escola, no processo de planejamento, organização, direção e controle das atividades que compõem a relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar. É importante abordar sobre a temática da direção escolar, por entender a sua relevância para o bom andamento e crescimento da escola e toda a comunidade em geral, discutindo e buscando formas que possam sempre melhorar a qualidade da gestão em educação e amenizar os problemas encontrados nessa árdua missão que é gerir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DO DIRETOR DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Como qualquer outro profissional, o diretor escolar possui deveres e direitos que devem ser respeitados, dando assistência aos alunos, aos pais dos alunos, aos professores e demais funcionários que atuam na escola. O papel extremamente importante na elaboração do regimento escolar para que a escola tenha um bom funcionamento no que tange aos aspectos pedagógicos e administrativos. Em relação a isso:

Há pelo menos duas razões fundamentais para que a posição do diretor de escola não seja meramente a de administrador, mas a de líder: a natureza peculiar da atividade escolar, que exige um tratamento mais refinado que o que pode ser observado em outros ambientes de trabalho, e as atribuições do diretor, que incluem outros aspectos além do simples administrador. (DIAS, 1996 *apud*, MENESES, 1998, p. 276).

O trabalho em conjunto liderado pelo diretor escolar tem primordial importância em todos os municípios, pois tem uma grande abrangência trabalhando diretamente com a educação de centenas de crianças e adolescentes da cidade e até mesmo das regiões circunvizinhas, podendo causar impactos positivos e/ou negativos em todos os envolvidos desde os alunos até toda a comunidade escolar. Segundo o MEC (Ministério da Educação):

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004, p.35).

Mesmo que sejam múltiplas as formas de acesso a gestão de um educandário público, não são todos que se encaixam no perfil correto para assumir a responsabilidade de uma administração escolar.

O diretor pode ser considerado como um ponto de referência na escola, servindo de exemplo para os demais componentes de toda comunidade escolar. Ele está enquadrado nos critérios dos desempenhos administrativos que são planejar, organizar, dirigir e controlar com eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Ele é sobrecarregado de afazeres, além de ser coberto de expectativas em relação a metas e objetivos futuros, que podem ser de curto, médio ou longo prazo.

O diretor é um grande líder que trabalha coletivamente de forma harmoniosa e produtiva sempre buscando garantir a participação de todos, com criatividade e pulso firme, tem coerência, bom senso e comprometimento. Cumpre competências específicas e instrui pessoas que deverão fazer várias tarefas que envolvem a conjuntura escolar. É ele que enfrenta pressão no cotidiano e está presente diariamente para receber e resolver problemas de professores, alunos, pais e toda classe técnico-administrativo que compõe a escola, sempre buscando conseguir efetivar bons resultados na melhoria de ensino.

O Conselho Federal de Educação (CFE) definiu, no Parecer nº 93/62, que:

Educador qualificado para o cargo de diretor seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural. (ANTUNES; CARVALHO, 2008, p.9).

O diretor escolar ocupa um cargo de confiança e de inteira responsabilidade. Borges (2004) afirma que o diretor de escola ocupa posição importante na estrutura

do ensino público. Ele deve saber interpretar a legislação de ensino, sendo capaz de consultá-la. Para Gomes (1997, p.21), o maior desafio para o diretor escolar é “administrar com sucesso os aspectos pedagógicos da escola”.

2.2 RELAÇÃO ENTRE OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS NA GESTÃO ESCOLAR

A palavra gestão faz referência direta à administração. Mas será que gestão educacional é um sinônimo de administração educacional? Gerir significa conduzir, gerenciar. A gestão pode ser considerada uma parte da administração, um fenômeno dentro de um todo, mas também pode ser considerada como sinônimo de gerência dessa prática administrativa e também pode ser considerada um novo método para o desenvolvimento político-administrativo da educação. Para Bordignon (2004):

Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

É fundamental ter o conhecimento de que gerir uma escola se distingue em muitos fatores de gerir qualquer outra instituição que necessite de um gestor, administrador. As empresas que visam lucros, a visão do administrador de empresas será diferente da visão de um administrador escolar. É imprescindível saber relacionar os aspectos administrativos e pedagógicos que compõem a gestão escolar. Nesse sentido, vamos enfatizar o termo gestão como sendo sinônimo de administração. Gerir uma escola requer uma enorme responsabilidade por parte do seu dirigente. Muitos são os conceitos abordados nas universidades, nos cursos de licenciatura, formação de professores ou profissionais que atuam na área da educação. Dentre eles se destacam os conceitos de gestão escolar, gestão educacional, gestão da educação, administração escolar e gestão de sistemas. Esses conceitos ora se assemelham, ora se distinguem em alguns aspectos. (DOURADO, 2008).

Entende-se por gestão de sistema educacional aquela que possui o vínculo de instituições que apresentam diretrizes comuns com ordenamento normativo e jurídico. É um processo de gerência coletivo que cuida da especificidade de cada sistema de ensino, como por exemplo as escolas que pertencem ao município, as

escolas que pertencem ao estado, ao distrito, ao governo federal. Com relação a gestão de escola pública, trata-se da organização do funcionamento das escolas locais, analisando e se preocupando com seus aspectos administrativos, pedagógicos, culturais, tecnológicos com o objetivo de proporcionar com transparência e eficácia conhecimento, novos saberes e ideias para os alunos que integram essas instituições de ensino. Com esses conceitos, podemos instigar a reflexão sobre a escola e sua função social e saber diferenciar o que compõe uma gestão escolar e uma administração empresarial. Conforme Dourado (2008, p.22):

A escola, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial.

O processo educacional deve ser compreendido como um percurso de inovação, busca por novos conhecimentos, aprendizados, descobrimentos da cultura e da história. Assim sendo, a escola seria o espaço para a troca e compartilhamento de informações, produção e transformação do saber sistematizado. Todas as práticas realizadas necessitam ter abordagens educativas a fim de formarem cidadãos críticos e reflexivos. (DOURADO, 2008).

A escola, na prática da sua função social, de formação de sujeitos críticos, reflexivos, históricos, resulta em um ambiente de socialização de diversas formas de saber compartilhado que permanece em constante mudança, avanços, interpretações, ou seja, é uma busca por um conhecimento vivo que está sempre perpassando por um vasto caminho infinito de informações e novas descobertas no espaço das relações sociais entre os indivíduos. Com isso, não podemos afirmar e teorizar que a gestão educacional se configura com a mesma administração empresarial na qual os problemas da escola seriam exclusivamente administrativos, tendo como soluções as técnicas aprendidas e utilizadas nas escolas de administração. Segundo Dourado (2008):

Para os defensores dessa concepção, a gestão é entendida como direção, ou seja, como a utilização racional de recursos na busca da realização de determinados objetivos. Isso requer uma adequação dos meios aos fins a serem alcançados. Logo,

se os objetivos são ganhos imediatos de novos mercados e consumidores, as ações da direção da empresa se pautarão por eles.

Além da concepção aqui apresentada, mostramos também aquela que não se pauta e se limita aos intuitos do mundo comercial e competitivo, mas sim dos objetivos, das funções, dos valores da escola que se fundamentam no ambiente da formação sociocultural. Assim sendo, a maneira como o gestor conduz a escola vai refletir, conseqüentemente, nas suas concepções, nos seus valores, nas características singulares e nas especificidades que irão diferenciar a gestão escolar da administração empresarial capitalista. (DOURADO, 2008).

Relacionando os aspectos administrativos e pedagógicos da escola, percebemos que as intenções da organização escolar e da administração empresarial capitalista se distinguem e tem perspectivas diferentes. A instituição de ensino tem o intuito de concretizar seu objetivo de socialização do aprendizado, daquele conhecimento histórico que foi gerado e acumulado pelas pessoas da sociedade. No entanto, as empresas visam a aplicação desse conhecimento, do saber adquirido e acumulado pelos indivíduos para ser aplicado de imediato para o retorno de um capital, ou seja, para continuar mantendo aquela hegemonia que favorece a produção capitalista. Conforme Paro (1999):

O caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania.

Nesse sentido, quando o gestor educacional se preocupa com a transformação social dos alunos que fazem parte da instituição de ensino a qual ele gere, acaba se contrapondo com a centralização do poder nas outras organizações, privilegiando a participação ativa de todos que compõem a escola, como os alunos, corpo docente, pais dos alunos, demais funcionários, toda a comunidade local. Isso faz com que possamos refletir sobre os conceitos adotados para o termo trabalho, as relações sociais dentro da escola, a maneira como ela está estruturada, organizada, planejada. (DOURADO, 2008).

Luck (2009) enumerou as competências da gestão administrativa na escola mostrando o papel do diretor escolar dividido em 11 subtópicos. Além disso, detalhou

sobre algumas funções do diretor no âmbito de gestão, como a organização dos registros e documentação escolar; gestão de recursos físicos, materiais e equipamentos da escola; gestão dos serviços de apoio e gestão financeira, além de destacar que a dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação.

Sobre a configuração administrativa do diretor de escola pública, a pesquisa de Paro (2010) analisa a direção escolar tanto em sua condição técnica, quanto em sua condição política. Para isso enfatizou a Administração como mediação para os estudos sobre a atuação do diretor de escola, além da sinonímia e das diferenças entre direção e administração escolar. Discutiu também a Direção Escolar Democrática.

Em relação a gestão escolar, Krawczyk (1999) discute a análise das propostas de 11 municípios brasileiros, localizados em seis estados diferentes: Pernambuco, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Ceará. Estudo esse que buscou abranger dois aspectos das propostas: primeiro a articulação no sistema educativo entre governo municipal e instituição, segundo a organização da instituição escolar.

Acerca do da modalidade EAD de ensino, a pesquisa de Souza e Gouveia (2010) apresentou a análise dos diretores escolares no Brasil e também de modo específico no estado do Paraná, utilizando uma base de dados próprios dos autores, que foi construída com respostas e questionário aplicado aos diretores que participaram do programa de formação Escola de Gestores, na modalidade EAD, entre os anos de 2008 e 2009, na Universidade Federal do Paraná.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o processo de realização desse estudo foi realizada uma pesquisa de campo aplicada, uma vez que, de acordo com Marconi (2008), a mesma se configura por uma preocupação prática, onde as respostas obtidas devem ser rapidamente adotadas para promover soluções ou amenizar problemas da sociedade. Os métodos utilizados se caracterizam como descritivos já que exibem propriedades de alguma população e evidencia relações entre as variáveis (GIL, 1999).

Sobre a abordagem utilizada para a produção deste trabalho, a mesma foi de cunho qualitativo, pois apresenta discussão e análise do problema de pesquisa, buscando reconhecer a eficiência dos resultados sem a presença de dados estatísticos. Foi realizada na Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva, localizada no município de São Bento - PB.

Diante dos fatos apresentados, a tabela abaixo visa exibir os detalhes da classificação da pesquisa:

Tabela 01: Detalhes de classificação da pesquisa

| CATEGORIZAÇÃO | DEFINIÇÃO |
|----------------------------|--|
| Quanto a natureza | Pesquisa Aplicada |
| Quanto a abordagem | Qualitativa |
| Quanto aos objetivos | Descritivos |
| Métodos de coleta de dados | Revisão de literatura / Pesquisa de campo |
| Local | Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva |

Fonte: Pesquisador do estudo, 2019.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO CAMPO DE ESTUDO

A Escola Municipal de Educação Infantil e do Ensino Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva foi construída em 1984, dando início às suas atividades para suprir a demanda da cidade de São Bento - Paraíba, que, na época tendo 25 anos de emancipação política, desenvolvia a cultura industrial de produção de redes para o comércio da região, a qual dava uma boa remuneração para seus produtores, fabricantes e artesãos, fazendo com que muitas pessoas da região e até de outros estados viessem para a cidade, formando uma grande demanda de alunos. São Bento, hoje, tem sido uma das cidades que mais cresce economicamente dando a oportunidade a seus munícipes de um melhor poder aquisitivo e demonstrando, segundo dados do IBGE, baixo índice de desemprego, mas que apresenta números frustrantes no setor educacional.

A escola passou a ter seu prédio no centro da cidade em 1990 pela lei nº 293/90, na avenida Bernardino Soares, 752, contendo apenas 1 (um) banheiro, 2 (duas) salas de aula, 1 (um) pátio grande e 1 (uma) cantina. Antes funcionava de maneira itinerante por quatro anos.

O nome da escola homenageia o médico, filho da terra, Doutor Jarques Lúcio da Silva. Foi instalada numa área geográfica de 4.800 m² o que possibilitou, nos anos seguintes, a ampliação da sua estrutura física. Teve como sua primeira diretora a professora Maria Gorete Moraes que realizava, concomitantemente, suas atividades e as da secretaria da escola. Sendo indicada pelo administrador público local da época, o prefeito Milton Lúcio da Silva Filho, a mesma desenvolveu seu trabalho na expectativa de contribuir educacionalmente àqueles que almejavam ver no futuro uma profissão triunfante em seus descendentes.

A população da cidade recebeu muito bem a nova instituição de ensino, se tornando uma das escolas com o maior número de alunos. Mesmo sem muito crédito, pois as escolas estaduais gozavam de melhor prestígio, diferente das municipais que não dispunham de recursos suficientes para tal qualidade de trabalho, pois reuniam profissionais que não tinham uma preparação profissional para área da educação.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o processo de coleta de dados do estudo, foram utilizados alguns materiais para enriquecer e fundamentar nosso estudo. Para o capítulo da revisão de literatura utilizamos como instrumentos: Livros, artigos científicos e monografias. Para o capítulo da análise, utilizamos como instrumento um questionário estruturado com 10 perguntas objetivas acerca da Gestão Escolar na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva, aplicado a diretora da escola (Apêndice 01).

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa de realização do estudo consistiu em uma revisão de literatura acerca da temática trabalhada: relação dos aspectos administrativos e pedagógicos que compõe a gestão do diretor escolar. No primeiro capítulo do nosso trabalho, foram abordados o papel do diretor da instituição de ensino pública e a relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos na gestão escolar. Nos embasamos teoricamente em Bordignon; Gracindo (2001), Mimeo (1999), Dourado (2008), entre outras fontes.

A segunda etapa de realização do estudo consistiu na elaboração de um questionário composto por 10 perguntas subjetivas a ser aplicado para a diretora da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva, com o objetivo de entender e analisar como a diretora da escola interpreta e executa sua função como gestora escolar. Após coletar as respostas da entrevista foi realizada uma análise dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de obter informações adicionais acerca do papel do diretor de instituição de ensino pública e da relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos na gestão escolar, foram levantados alguns questionamentos em um questionário estruturado, o qual foi destinado a diretora da Escola de Ensino Infantil e Fundamental Dr. Jarques Lúcio da Silva, localizada no município de São Bento – PB, para uma análise de dados do processo de gestão escolar. A entrevista foi realizada no dia 22 de Março de 2019, das 18 às 20 horas na direção da referida escola.

O Quadro 01 apresenta a resposta da diretora sobre o período em que ela assumiu a direção da escola.

PERGUNTA 01: HÁ QUANTO TEMPO SE TORNOU DIRETORA E COMO CHEGOU A ESSE CARGO?

Quadro 01: Resposta da questão 01

Assumi a direção da escola há dois anos, por indicação de pessoas amigas que me conhecem e tem conhecimento do meu trabalho profissional como professora desde muito tempo. Conseqüentemente me confiaram essa árdua e também prazerosa missão.

Conforme afirmou a diretora, ela está ocupando o cargo de diretora há dois anos. Durante esse tempo ela vem conhecendo e sentindo na prática os prazeres e dificuldades de exercer essa função. Existem algumas maneiras de se assumir o posto da direção escolar: por meio de concursos públicos. No caso de já ser um vice-diretor, por meio da ausência do atual, o vice pode passar a atuar como diretor, ou por contrato por meio da indicação, conhecimento, prestação de serviços na área da educação, como é o caso da diretora Maria José, a qual relata que foi indicada por amigos que demonstraram ter reconhecimento pelo trabalho exercido por ela durante nos como professora.

O Quadro 02 apresenta a resposta da diretora sobre o seu sentimento pessoal e profissional referente ao cargo que assume.

PERGUNTA 02: COMO É SENTIR O PESO DA RESPONSABILIDADE DE SER DIRETORA DE UMA ESCOLA TÃO GRANDE COMO A DOUTOR JARQUES?

Quadro 02: Resposta da questão 02

Não é fácil, sei da tamanha responsabilidade que nos é imposta, assim como dos resultados que devemos alcançar. Porém, tenho a ajuda de mais duas vice-diretoras, além de dois supervisores escolares e juntos compomos a gestão administrativa da escola. Mas, como principal, destaco a minha fé em Deus, pois é ele que me fortalece para trilhar esse caminho que a mim foi confiado.

A diretora demonstra reconhecer que a função a ser cumprida pelo diretor de uma escola não é uma tarefa fácil. Reconhece o tamanho da responsabilidade que lhe foi atribuída e dos deveres que ela deve cumprir para alcançar os resultados esperados de uma boa gestão. Ela relata também que não exerce essa função sozinha, possui o auxílio imprescindível de duas vice-diretoras, além de todos os demais componentes de sua equipe de gestão, como os supervisores escolares. Principalmente por que os secretários, inspetores e demais funcionários que atuam fora de sala de aula são profissionais necessários para um bom cumprimento das atividades impostas à Gestão.

O Quadro 03 apresenta a resposta da diretora sobre sua formação acadêmica.

PERGUNTA 03: QUAL A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA?

Quadro 03: Resposta da questão 03

Mestre em Ciências da Educação.

Podemos ver que a diretora já apresenta um título mestre, o que nos faz perceber que ela tem um comprometimento com a carreira acadêmica, não se limitou apenas a uma graduação, buscou seguir em frente para se aperfeiçoar cada vez mais na área da educação. Possui um mestrado em ciências da educação, área na qual atua na escola em que trabalha. Na sua resposta não especificou qual foi sua graduação e se possuía alguma especialização, já enfatizou seu último grau de estudo que foi o mestrado. Um ponto positivo para a escola, pois conta com uma diretora que já possui o título de mestre e está qualificada para assumir o cargo de gestora escolar.

O Quadro 04 apresenta a resposta da diretora sobre as principais responsabilidades existentes no cargo de gestora escolar.

PERGUNTA 04: QUAIS AS PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES EXERCIDAS NO SEU CARGO?

Quadro 04: Resposta da questão 04

Administrar o espaço escolar, gerir o corpo docente e o técnico auxiliar na elaboração de projetos da grade curricular.

Para a diretora, as principais responsabilidades existentes na gestão é administrar o espaço escolar. Sabemos que todos os dias novos acontecimentos surgem sem que sejam previstos, com isso a diretora necessita está sempre atenta e preparada para resolver qualquer problema que surja na escola. Outro ponto destacado por ela é a gerência do corpo docente, organizar as atividades de cada professor, horários, além dos técnicos auxiliares na elaboração de projetos de grade curricular. Toda escola apresenta um Projeto Político Pedagógico - PPP de difícil elaboração, o qual precisa do empenho, comprometimento e dedicação de todos os profissionais que atuam diretamente com a educação. A contribuição de todos é imprescindível, mas a mais árdua das missões nesse processo é o do diretor escolar.

O Quadro 05 apresenta a opinião da diretora sobre qual das responsabilidades que ela assume são mais árduas.

PERGUNTA 05: DENTRE ELAS, PRA VOCÊ, QUAIS SÃO AS MAIS DIFÍCEIS?

Quadro 05: Resposta da questão 05

Dentre as muitas dificuldades que podemos encontrar, destaco como mais árdua a gerência da equipe de apoio técnico, justamente pela dificuldade que encontramos em trabalhar e lidar com pessoas.

Com relação as atividades mais difíceis de lidar no exercício da gestão escolar, a diretora destaca a gerência da equipe de apoio técnico, justificando sua escolha pela dificuldade que encontramos em trabalhar e lidar com pessoas. Sabemos que cada indivíduo possui uma personalidade única, com características e comportamentos distintos que, em muitas vezes, são incompatíveis com as dos demais, resultando em conflitos e discórdias que acabam prejudicando a realização do trabalho. Devido a isso a diretora considera a tarefa de lidar com pessoas.

O Quadro 06 apresenta a opinião da diretora sobre o que se deve fazer para amenizar as dificuldades.

PERGUNTA 06: O QUE PRECISA SER FEITO PARA MINIMIZAR ESSAS DIFICULDADES?

Quadro 06: Resposta da questão 06

Devemos continuar fazendo reuniões, debates, palestras e acima de tudo precisamos contar com a compreensão e companheirismo, ou seja, o trabalho em conjunto.

Para a diretora a melhor maneira de contornar essas dificuldades encontradas nas atividades da gestão é o comprometimento por partes de todos os profissionais, o companheirismo, o reconhecimento de que em todo o trabalho existe problemas, mas é graças ao trabalho em conjunto, a dedicação, ao coleguismo e a busca por

uma educação melhor, de qualidade, que iremos superar todos os obstáculos encontrado no meio do caminho, É necessário que todos tenham essa conscientização e compreensão para que possamos fazer um bom trabalho. Por isso é muito importante discutirmos esses pontos em debates e reuniões.

O Quadro 07 apresenta a opinião da diretora sobre quais atividades são menos complicadas.

PERGUNTA 07: QUAIS ATRIBUIÇÕES SÃO MENOS COMPLICADAS?

Quadro 07: Resposta da questão 07

Sinceramente nenhuma, pois todas as funções impostas têm seu grau de dificultabilidade, e cada desafio que nos é imposto, buscamos em conjunto, a melhor estratégia para solucionar.

Conforme a diretora, nenhuma atividade é fácil, todas possuem seu grau de dificuldade. No exercício de qualquer trabalho não nos deparamos com nenhuma atividade mais fácil, o que pode acontecer é desenvolvimento de habilidades e mais experiência para executar determinada atividade, o que não quer dizer que ela seja fácil. No início ela era árdua como qualquer outra, mas com o tempo de atuação e prática foi se tornando menos complexa. Isso acontece com todas as funções e com todos os profissionais. As vezes é preciso um ajudar ao outro para que em conjunto se possa executar aquela tarefa com êxito.

O Quadro 08 apresenta a opinião da diretora sobre como ela executa as atividades imposta a ela.

PERGUNTA 08: NA ADMINISTRAÇÃO TEMOS 4 FUNÇÕES PRIMORDIAIS: PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR E CONTROLAR. COMO VOCÊ EXECUTA ESSAS ATIVIDADES NA PRÁTICA?

Quadro 08: Resposta da questão 08

| |
|--|
| |
|--|

Para essas quatro funções primordiais, conto com a ajuda dos supervisores escolares. Juntamente com eles, fazemos todo o trabalho de planejamento com reuniões quinzenais com toda a equipe docente, buscando ao máximo passar o melhor para os nossos alunos. Fazemos reuniões com pais e mestres ao término de cada bimestre, com exceção de casos de filhos trabalhadores em que entramos em contato imediato com os responsáveis, e se preciso for o (s) convocamos a escola para assim trabalhar em conjunto para solucionarmos quaisquer que sejam os problemas. No trabalho de organização de toda a documentação de funcionários e alunos contamos com o trabalho dos secretários escolares, e para o bom funcionamento e cuidado com os nossos alunos dentro do ambiente escolar e nos corredores, dispomos do serviço dos nossos inspetores. Para organizar o fluxo de funcionários, alunos, pais e demais pessoas no recinto da escola contamos com o trabalho dos nossos porteiros, distribuídos nos três horários de funcionamento letivo da escola. Enfim, temos toda uma equipe e juntos trabalhamos organizando e executando no dia-a-dia as atividades que são mais urgentes para o momento.

Mais uma vez a diretora destaca a importância do trabalho em equipe, pois sozinha seria impossível conduzir uma escola inteira e manter um bom funcionamento. Para as quatro atividades mencionadas no questionamento feito a ela, a mesma destaca que conta com a ajuda de toda sua equipe composta por: vice-diretores, supervisores, inspetores, secretários, porteiros.

A escola realiza planejamentos, reuniões quinzenalmente com todo o corpo docente para discutirem como andam o progresso acadêmico dos alunos bem como o seu comportamento em sala. São realizadas reuniões com os pais dos alunos e quando algum apresenta um problema mais sério, seus responsáveis são ligeiramente convocados para discutir medidas que possam solucionar aquele problema. Toda a equipe de profissionais da educação trabalha em conjunto para resolverem as pendências mais urgentes daquele momento, deixando as menos urgentes para um segundo momento.

O Quadro 09 apresenta a opinião da diretora sobre o papel do diretor escolar.

PERGUNTA 09: NO SEU PONTO DE VISTA, QUAL O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR?

Quadro 09: Resposta da questão 09

O diretor precisa tomar conta do espaço escolar, participar dos eventos, contribuir em tudo que acontece na escola. Deve estar por dentro de tudo, dirigindo e acompanhando, pois, querendo ou não tudo o que vier a acontecer dentro do recinto escolar, quer envolva a parte técnica administrativa quer envolva os recursos pedagógicos, tudo está sobre sua responsabilidade.

Como qualquer outro profissional, o diretor escolar possui deveres e direitos que devem ser respeitados, ele deve dar assistência aos alunos, aos pais dos alunos, aos professores e demais funcionários que atuam na escola. Tem o papel extremamente importante na elaboração do regimento escolar para que a escola tenha um bom funcionamento no que tange os aspectos pedagógicos e administrativos.

O Quadro 10 apresenta a opinião da diretora sobre qual perfil um diretor escolar deve ter.

PERGUNTA 10: E QUAL O PERFIL QUE ELE DEVE TER?

Quadro 10: Resposta da questão 10

Entre tantas coisas, deve transmitir confiança. Deve ter um perfil em que todos se espelhem e queiram seguir o seu exemplo. Além de tudo deve ser um bom líder, com boa comunicação e que saiba trabalhar em conjunto.

O diretor escolar deve ter o espírito de liderança, transmitindo confiança para que os demais possam se espelhar nele e seguir o seu exemplo de profissional empenhado, comprometido com o seu trabalho. O espírito de liderança deve ser visto como exemplo, sem aquela prepotência e autoridade. A harmonia no trabalho deve ser fundamental, uma boa comunicação e o trabalho em equipe com a harmonia de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho envolve uma discussão sobre a relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos na gestão escolar bem como discutir o papel do diretor escolar. Esse estudo faz-se necessário para que possamos compreender a diferença existente entre gestão em educação e uma administração empresarial. A escola não visará apenas o capital, recursos e investimentos com o intuito de se manter funcionando, mas sim na capacidade de formar alunos críticos, reflexivos e ativos na sociedade, para que se tornem profissionais de sucesso, capacitados para atuar no mercado de trabalho, sendo capazes de pensar e argumentar criticamente.

Por meio do questionário aplicado a diretora da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Doutor Jarques Lúcio da Silva, identifica-se as grandes dificuldades encontradas no trabalho da gestão, no entanto, com o apoio de toda a equipe e a conscientização do trabalho em conjunto pelo bem da educação de qualidade, é possível superar os obstáculos. Por meio das respostas dadas pela diretora entrevistada foi possível identificar que ela elenca as qualidades que um bom gestor educacional deve ter quando assume um cargo de grande responsabilidade como esse.

Todos desejam uma educação de qualidade e para que isso ocorra, uma boa gestão é imprescindível. Para isso é necessário o trabalho coletivo, eliminar os interesses individuais para que as metas sejam alcançadas. O gestor precisa se certificar que existe a participação de toda a comunidade escolar e local no processo de gestão, assim teremos uma gestão participativa. Este trabalho pode possibilitar em pesquisas futura análises mais aprofundadas de cada aspecto aqui tratado, para com isso promover uma melhora na gestão educacional levando em consideração os pontos presentes na relação entre os aspectos administrativos e pedagógicos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. T.; CARVALHO, E. J. E. **O gestor escolar**. 2008. Disponível em: <http://www.diadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf> Acesso em 02/03/2019.

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, 2004.

BORGES, Pedro F. **Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). *A gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação).

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 3 ed, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. M. C. **Dirigir uma escola: um desafio**. In: AMAE Educando n.272, nov. 1997.

MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed São Paulo: Atlas, 2008.

MEC/BRASIL. **Conselho Escolar – gestão democrática da educação e escolha de diretor**. Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília. nov. 2004.

MENESES, J. G. C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Leituras**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**, 1999 (mimeo).

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Há quanto tempo se tornou diretora e como chegou a esse cargo?
- 2) Como é sentir o peso da responsabilidade de ser diretora de uma escola tão grande como a Doutor Jarques?
- 3) Qual a sua formação acadêmica?
- 4) Quais as principais responsabilidades exercidas no seu cargo?
- 5) Dentre elas, pra você, quais são as mais difíceis?
- 6) O que precisa ser feito para minimizar essas dificuldades?
- 7) Quais atribuições são menos complicadas?
- 8) Na Administração temos 4 funções primordiais: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Como você executa essas atividades na prática?
- 9) No seu ponto de vista, qual o papel do diretor escolar?
- 10) E qual o perfil que ele deve ter?

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DA DIREÇÃO DA ESCOLA PARTICIPANTE

Eu, _____, diretor (a) da _____, situada no município de São Bento – PB declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa intitulada “A GESTÃO ESCOLAR DA DOUTOR JARQUES LÚCIO DA SILVA” e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição. Como necessário, a qualquer momento, sendo a instituição participante da pesquisa, poderemos revogar esta autorização, se comprovadas atividades que causem algum prejuízo a esta instituição, ou ainda a qualquer dado que comprometa a integridade dos integrantes da pesquisa. Declaro também, que não recebemos nenhum tipo de pagamento por esta autorização, bem como os participantes não receberão qualquer tipo de remuneração.

Pesquisador responsável

Direção da instituição