



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA**

VIVIANNE DE SOUZA XAVIER ALVERGA

DESAFIOS NA GESTÃO DA ESCOLA

GUARABIRA – PB

2014

VIVIANNE DE SOUZA XAVIER ALVERGA

DESAFIOS NA GESTÃO DA ESCOLA

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus III – Guarabira, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia sob orientação da Professora Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira.

GUARABIRA – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A474d Alverga, Vivianne De Sousa Xavier
Desafios na gestão escolar [manuscrito] : / Vivianne De Souza
Xavier Alverga. - 2014.

16 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2014.

"Orientação: Mônica de Fátima Guedes de Oliveira,
Departamento de Educação".

1. Gestão escolar. 2. Escola. 3. Gestor escolar. I. Título.


21. ed. CDD 371.207


VIVIANNE DE SOUZA XAVIER ALVERGA


DESAFIOS NA GESTÃO DA ESCOLA

Aprovada em 17/03/2014.

BANCA EXAMINADORA


Profª Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira / UEPB
Orientadora


Prof. Ms. José Otávio da Silva / UEPB
Examinador


Profª Ms. Vanusa Valério dos Santos / UEPB
Examinadora

**GUARABIRA
2014**

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

(PAULO FREIRE, 1997, p.89)

Dedico a minha filha e ao meu marido que me
acompanharam nesta trajetória

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre esteve do meu lado em todos os momentos de minha vida.

A minha filha fonte de minha inspiração.

Ao meu marido que sempre me incentivou em todo o transcorrer deste curso.

A minha família que sempre me apoiou

A minha orientadora prof^a Mônica Guedes que sempre esteve presente no decorrer da elaboração deste trabalho, sempre me incentivando.

A todos os professores do Curso de Pedagogia que contribuíram na minha formação acadêmica durante o período em que cursei este curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. A DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....	08
2.1 Os tipos de gestão escolar.....	10
3. MUDANÇAS LEGAIS: UMA NOVA VISÃO DE GESTÃO PARA A ESCOLA....	11
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
REFERENCIAS.....	15

DESAFIOS NA GESTÃO DA ESCOLA

Viviane de Souza Xavier Alverga¹

RESUMO

O presente artigo visa apresentar reflexões e discutir sobre a Gestão Escolar, a função social da escola onde hoje é um dos temas mais fragmentados no debate contemporâneo sobre educação. Através de pesquisas bibliográficas busca-se demonstrar os vários tipos de Gestão, passando em seguida, a discussão de mudanças legais. Finalmente concluir demonstrando a opinião de alguns teóricos sobre escola e sociedade do conhecimento (re) significando o aprender, onde conseqüentemente, também sua função social tende a ser revista, seus limites e possibilidades.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão Escolar, escola, gestor

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar é entendida com o conceito recente de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda as atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias a facilitadoras da inserção social.

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: interno que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, Externo, ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

A partir da análise de alguns trabalhos, pesquisas realizadas na área de gestão educacional.

O estudo pretende trazer suporte teórico para uma reflexão sobre o tema de forma que seja possível ultrapassar o nível de entendimento sobre gestão com

¹ Aluna do Curso de Pedagogia, da UEPB – Universidade Estadual da Paraíba, Campus III, da turma 2009.2.

palavra recente que se incorpora ao ideário de novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar.

O fato de que a ideia gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras como, por exemplo, transformação e cidadania. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social.

Mas os governos neoliberais entendem que propostas como estas de participação da comunidade na Administração das escolas devem ser através de programas como: Amigos na escola & Dia da Família na escola & Escolas de Paz & Associações de apoio à escola & e organizações não governamentais & Os educadores e pesquisadores entendem que não é suficiente permanecer na denúncia, isto a mídia faz muito bem.

É fundamental lutar para manter as conquistas democráticas constitucionais. É preciso ir além e se comprometer com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e de estado.

As práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo. A investigação das práticas docentes, administrativas e culturais é este horizonte que aponta uma direção final, a quem servem estas práticas.

Que projeto de sociedade e de estado esta embutido no diálogo dos educadores e educandos & Que significados possui a interlocução entre saberes acadêmicos e saberes de experiência feitos & conforme ensinara Paulo Freire &.

O novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobrar isso da equipe escolar, alunos e pais. Ele delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para a diretoria da escola resolver o desafio, da finalidade da educação no âmbito de sua instituição.

2. A DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A escola pública teve presenciado no final do século XX a busca constante por mudanças na área administrativa que permeia a nossa sociedade, entretando

so muito tempo depois, esse processo de democratização foi sendo instalado inicialmente com a Constituição de 1988:

Que era preciso dotar o Estado de novas formas de intervenção mais leves, em que a competição tivesse um papel mais importante. Que era urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas do cidadão. (BRESSER PEREIRA, 1999:249)

E algumas décadas depois foi sancionada e promulgada da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96-LDB.

O anseio e desejos da sociedade que lutava por uma educação democrática e de qualidade para todos os cidadãos do nosso país. E essa foi a resposta dada pelo Estado brasileiro para uma educação de acordo com a opinião de AZEVEDO:

Não se pode esquecer que a escola e principalmente a sala de aula são espaços em que se concretizam as definições sobre a política e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias, como projeto ou modelo educativo que se tenta pôr em ação.(1997;59)

E essas mudanças respingaram de forma forte na Gestão que até então não era democrática, uma vez que havia uma forte pressão política no interior das decisões escolares. Que passam a sofrer mudanças com as reformas decorrentes dos anos 90 em diante.

Essas reformas se deportaram também para a área da gestão educacional, onde a escola vê a gestão com uma autonomia forte, pois permite que elas possam tomar suas próprias decisões. Fazendo com que a escola se emancipe e possa oferecer as camadas populares uma escola de boa qualidade. Pois historicamente sabemos que a escola brasileira sempre esteve presente nos ideais das camadas dominantes, ela sempre foi elitista

Na gestão inicialmente de acordo com a concepção de alguns estudiosos sempre se teve a ideia de administrar a escola de forma empresarial como se a escola fosse uma empresa, ou seja utilizando essa teoria na década de 70.(século XX).

No Brasil a administração educacional tem se pautado praticamente no paradigma da administração empresarial que encontra na teoria geral da administração(TGA) e expressão do seu pensamento e a formulação das suas práticas. (RUSSO,2004,p27)

Entretanto essa concepção permaneceu por um longo período, uma vez que nas Universidades o Curso de Pedagogia, tinha dentre as suas Habilitações a da Administração Escolar. Nessa área o profissional seria o responsável por administrar era esse o termo empregado a esses profissionais, que tinha o papel de conhecer toda a parte administrativa da escola e geri-la.

A administração Escolar, ao privilegiar o enfoque da organização do trabalho na escola para obter o Máximo de eficácia e eficiência do processo pedagógico....Ela não trata e não dá conta das questões de natureza didático-metodológica e seus fundamentos cerne do processo pedagógico.Preocupa-se com a gestão daquele processo e a superação dos entraves à sua plena realização.(RUSSO, 2004,p.35)

Hoje vivenciamos ainda uma política de governo centrada a interesses políticos e econômicos, como por exemplo o que determina o Banco Mundial.

2.1 Os tipos de gestão escolar:

Antes de enveredarmos pela discussão dos tipos de gestão, nos reportamos a origem e o significado de gestão, que provem do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere que significa carregar, levar sobre si, executar, exercer.

O conceito já clássico de gestão define-a como um conjunto de operações planificar, organizar, dirigir, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar que respeitam à vida das organizações. Por vezes, o conceito de gestão aparece confundido com o de administração o qual deve ser entendido como mais geral e referido a sistemas mais vastos. Diz-se, por exemplo, gestão do estabelecimento de ensino, e refere-se a administração do sistema educativo a nível regional ou nacional (GALEGO, 1993,p.48)

A escola hoje vivencia uma nova concepção de gestão escolar, visão esta que está imbricada que é uma exigência da sociedade, e que historicamente esse processo de autonomia vem ocorrendo de forma natural e gradativa. A autonomia e a democratização da gestão da escola são demandadas pelos avanços teórico-práticos da educação e de sua administração. (WITTMANN, 2000 p.90)

a) Gestão Pedagógica:

È o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar.

Estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos. Define as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar com um todo.

b) Gestão Administrativa:

Cuida da parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (legislação escolar, direitos e deveres, atividades da secretaria).

Suas especificidades estão enunciadas no plano político pedagógico de gestão escolar, ou projeto pedagógico e no Regimento escolar.

c) Gestão de Recursos Humanos

A gestão de pessoal, professores, alunos, equipe pedagógica, comunidade. Constitui a parte mais sensível de toda a gestão. Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano fazem da gestão de recursos humanos o fiel da balança em termos de fracasso ou sucesso de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola.

Gestão pedagógica, administrativa e de recursos humanos correspondem a uma formulação teórica, explicativa, pois, na realidade escolar, as três não podem ser separadas, mas, isto sim, devem atuar integradamente, de forma a garantir a organicidade do processo educativo.

Assim é que a educação une o passado com o futuro, comunica a herança cultural das gerações precedentes à luz das exigências do mundo de amanhã. O conhecimento transmitido pela escola expressa também este duplo movimento resume um legado e antecipa possibilidades (BRUNNER,2001)

3. MUDANÇAS LEGAIS: UMA NOVA VISÃO DE GESTÃO PARA A ESCOLA

Para fazer face aos problemas acumulados, o poder público tem buscado nas ultimas décadas tem feito reformas no sistema escolar, aprovando uma nova

Legislação educacional, a Lei de Diretrizes e Bases nº da educação nacional - LDB(Lei nº9.394/96). A criação do FUNDEF e depois FUNDEB. Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa de Descentralização de Recursos Financeiros (PDRF).

Outras iniciativas originaram-se de acordos entre o Banco Mundial (BIRD) e o governo brasileiro. Nesta última categoria, incluem-se os programas Pró-Qualidade e FUNDESCOLA (p.306)

A reflexão sobre a função social da escola não pode prescindir de um olhar sobre a legislação, isto porque nela estão definidos os fins da educação brasileira particularmente na Constituição de 1988 e na LDB, como já afirmamos anteriormente, PENNIN, VIEIRA (2001) dizem que:

Muitas de nossas leis representam fruto de lutas de educadores em seus movimentos coletivos. Traduzem também- e por vezes de forma autoritária, como ocorreu com a legislação do período da ditadura- a disposição dos governos em levar adiante um determinado projeto educacional. Devemos conhecê-las, na medida em que contém as disposições gerais sobre a educação, assim como podem indicar avanços para a superação dos problemas que afetam a realidade escolar. Mas não podemos nos esquecer que as mudanças resultam de muitos outros aspectos e não apenas da legislação(p.34)

É sabido que a bem pouco tempo atrás não havia essa abertura na área administrativa da escola, porque as pessoas que assumiam esses cargos em sua totalidade eram indicadas a assumirem essas funções e com as mudanças globais que afetam todo o nosso planeta:

O Estado passa a permitir e incentivar a coexistência de várias formas de gerenciamento escolar, aparentemente mais democráticas. Algumas experiências ocorrem com o gerenciamento da escola pública por entidades privadas. Desse modo, a indicação política de diretores escolares perde a primazia e dá espaço à maior participação da comunidade na seleção de diretores escolares e na condução do nível de qualidade do processo educacional. São criados colegiados ou conselhos escolares com poder deliberativo e autonomia para tomar certas decisões no âmbito da escola; são permitidas eleições de diretores; são ativadas as participações de pais, líderes comunitários; são realizadas experiências com concurso público (de provas e títulos) e cursos-concurso para diretores; dentre outros.(-FREITAS)

Essa nova forma de gestar implica em uma nova organização educacional, porque existe nesse caso a participação efetiva de todos os segmentos da

comunidade em que esta inserida a escola, que abra suas portas a todos, alunos, pais, professores, funcionários, etc.

O comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Por exemplo, pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas idéias ou sentimentos; ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais. (Jerônimo Jorge Cavalcante Silva *Gestão em Ação*, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.p.50)

Com a criação dos Colegiados e dos Conselhos Escolares, a comunidade terá uma participação mais efetiva nas decisões no interior das escolas. Mas o que é o Colegiado da escola e os Conselhos como funcionam esses órgãos?

E quem será esse novo gestor que terá o papel de atuar dentro de uma proposta democrática e autônoma uma vez que passou por um processo eleitoral de escolha popular entre os três segmentos da escola: professores, alunos, funcionários e pela comunidade.

A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los. (PARO, 1996, p.130)

Gestor esse que tem a responsabilidade de adotar práticas democráticas no interior da escola e rompe também com velhas práticas clientelistas que ainda permeiam algumas cidades do nosso País. O caminho é longo mais gradativamente a sociedade tem derrubado velhos paradigmas, e este é um deles.

Esse novo paradigma é fundamentado pelos seguintes *Pressupostos* na concepção de Luke:

- A realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos, circunstâncias e situações, intimamente interligadas.

- A realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem.
- O ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e por isso imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados. O controle cerceia, a orientação impulsiona.
- Incerteza, ambigüidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação.
- A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem, no entanto, ser continuamente buscados pela ação empreendedora.
- A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.
- Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional.
- As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.
- A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural.
- O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la. (2000, p.15)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos ao longo dos diferentes momentos da reflexão, acerca da gestão na escola é algo que não se limita somente a questões burocráticas, pois o papel do gestor na perspectiva democrática, a visão dele é mais ampla pois envolve questões didáticas, administrativas e pedagógicas.

O novo gestor dentro desse novo cenário deve ser uma pessoa atuante e capaz de gerir no interior da escola, uma gestão democrática e participativa que são fatores muito importantes na organização da escola.

O comprometimento do líder e a vontade escolar são decisivos para uma gestão de qualidade, nas escolas que o gestor demonstram confiança na equipe de trabalho o desempenho é sempre melhor.

É evidente e necessário conhecer a satisfação do trabalho apresentado pelos que atuam na escola, pelo corpo escolar para que o administrado que é o gestor no papel de líder com sua equipe multidisciplinar aproveite melhor os recursos existentes e desenvolva um trabalho cuja base seja a satisfação no trabalho para o alcance de metas desejadas.

REFERENCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional. In: BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

AZEVEDO, J. M. L. **A educação como política pública**. Campinas: Autores Associados, 1997, cap. 3. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo)

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1993.

GALEGO, F. J. P. **Gestão e participação numa escola secundária**. 1993. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

LUCK, H. **Perspectivas da gestão Escolar e Implicações quanto a formação de seus gestores**. Em aberto, Brasília, v.17, n.71 p11-33 fev/julh 2000. (Enfoque Qual é a questão)

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores** : a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

RUSSO, Miguel Henrique. **Escola e Paradigmas de Gestão**. ECCOS- Revista Científica, junho, vol.6, São Paulo, 2004.

FONSECA, MARÍLIA. **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: DUAS CONCEPÇÕES ANTAGONICAS DE GESTÃO ESCOLAR** IN: Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003

VIEIRA, Sofia Lerche.(org).Gestão da escola: desafios a enfrentar...