



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE HUMANIDADE OSMAR DE AQUINO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA**

GERLÚCIO BEZERRA PEREIRA

**REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO ESTÁGIO
SUPERVISIONADO**

GUARABIRA – PB
2013

GERLÚCIO BEZERRA PEREIRA

**REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO ESTÁGIO
SUPERVISIONADO**

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 Plena em Pedagogia.

Orientador: Prof. Ms. José Otávio da Silva.

GUARABIRA – PB
2013

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE
GUARABIRA/UEPB

P456r Pereira, Gerlúcio Bezerra

Repensando a gestão escolar a partir do estágio
supervisionado / Gerlúcio Bezerra Pereira. – Guarabira: UEPB,
2013.

18 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia)
Universidade Estadual da Paraíba.

Orientação Prof. Me. José Otávio da Silva .

1. Gestão Educacional 2. Gestão Escolar 3. Estágio
Curricular. I. Título.

22.ed. CDD 370

GERLÚCIO BEZERRA PEREIRA

REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Aprovado em 30 de agosto de 2013

BANCA EXAMINADORA:

José Otávio da Silva

Prof. Ms. José Otávio da Silva

Orientador

Rita de Cássia da Rocha Cavalcante

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia da Rocha Cavalcante

Membro

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

Prof.^a Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira

Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, **Lúcia Maria Bezerra Pereira** e **Geraldo Pereira da Silva**, e a minha Irma **Geisy Lúcia Bezerra Pereira** pelo incentivo, carinho e apoio durante toda essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **DEUS**, pois foi ele quem me deu forças e sabedoria para concluir o curso.

Ao meu orientador e professor, **José Otávio da Silva**, pelas importantes orientações precisas quando foi solicitado, o qual tornou possível a realização deste trabalho.

A minha **família** pela confiança, compreensão e apoio nessa minha jornada acadêmica.

A minha namorada **Edna Núbia Serrano da Fonseca** pela paciência e carinho ao longo dos anos.

Agradeço as professoras Ms. e Dr^a. respectivamente, **Mônica de Fátima Guedes de Oliveira** e **Rita de Cássia da Rocha Cavalcante** por disponibilizarem de seu tempo para poderem participar como membros de banca de minha defesa.

E a **todos** que de uma forma colaboraram comigo para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

SUMÁRIO

RESUMO.

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. A GESTÃO EDUCACIONAL: DESENHANDO POSSIBILIDADES, REPENSANDO SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO.....	07
2.1 - Contextualização histórica da educação brasileira.....	08
2.2 - Organização e gestão da educação no Brasil.....	10
2.2.1 - A gestão da educação.....	12
2.2.2 - O gestor escolar: considerações a cerca da realidade observada.....	14
3- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
ABSTRACT.....	17
REFERÊNCIAS.....	17

REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GERLÚCIO BEZERRA PEREIRA

RESUMO

Este foi um trabalho de campo realizado na Escola Edgardo Julio, situada na periferia do município de Guarabira – PB, tendo como foco a função do gestor escolar. Foi de natureza qualitativa, e o recurso metodológico utilizado foi a técnica da observação feitas durante o estágio supervisionado em gestão educacional. Para entendermos como se dava o processo da gestão da escola, lançamos mão de estudos que retratam a historia da educação no Brasil, os marcos referenciais da educação no contexto atual, escritos de autores que discutem a atual política educacional brasileira, de forma a entender as relações entre a educação e a sociedade. Acreditamos que o mesmo servirá de suporte teórico para pesquisas futuras sobre a gestão no interior da escola. E também de chamar a atenção de docentes e coordenação do curso de pedagogia do Centro de Humanidades sobre a necessidade de pensar o estágio supervisionado como uma prática que sirva de subsídio e/ou inspiração para a elaboração do trabalho de conclusão do curso.

Palavras-Chave: Gestão. Escola. Educação

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de observações feitas durante o estágio supervisionado em Gestão educacional, realizados na Escola Estadual Edgardo Júlio, situada na periferia do município de Guarabira-Pb. Nele, buscou-se entender o cotidiano da escola, em específico, da gestão escolar como forma de perceber o papel do gestor na escola no contexto da esfera pública.

Para entendermos como se dava o processo da gestão da escola, lançamos mão de estudos que retratam a história da educação no Brasil, os marcos referenciais da educação no contexto atual, escritos de autores que discutem a atual política educacional brasileira, como também recorreremos a pesquisadores que discutem a gestão educacional na contemporaneidade, como formas de entender as relações entre a educação e a sociedade e o fenômeno da gestão educacional, com ênfase no cotidiano do gestor escolar.

Como opção metodológica e condicionados pelo tempo que nos foi proposto pela coordenação do TCC para elaboração e apresentação de um trabalho de final de curso, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, baseada na observação, unindo assim, tanto os

objetivos do estágio supervisionado, como a necessidade de elaborar um trabalho de conclusão de curso, atendendo aos requisitos e exigências propostas pela universidade para conclusão do curso de graduação em Pedagogia.

Portanto, este artigo parte da problematização de uma realidade vivenciada no estágio supervisionado, sendo que, as considerações, as afirmações e as análises presentes no corpo do texto são oriundas de nossas observações realizadas no convívio na escola pública mencionada por um período de três meses, tempo destinado também ao estágio supervisionado.

Além das atividades do estágio, as discussões em sala de aula promovidas pelos diversos componentes curriculares durante o curso de pedagogia e em especial pela área de aprofundamento em gestão educacional, além das leituras propostas e orientadas no desenrolar da pesquisa, serviram de subsídios para que chegássemos a elaboração do referido artigo, permitindo-nos que elaborássemos um pensamento sobre a gestão escolar, baseados em considerações concretas sobre a escola e em específico sobre a gestão educacional, enfocando a atuação do gestor escolar.

Acreditamos que este trabalho servirá de subsídio para pesquisas futuras sobre a gestão no interior da escola, como também, será um norteador para aqueles que vivenciam no cotidiano a gestão da escola, além de chamar a atenção de docentes e coordenação do curso de pedagogia do Centro de Humanidades sobre a necessidade de pensar o estágio supervisionado como uma prática para a elaboração do trabalho de conclusão do curso.

2. A GESTÃO EDUCACIONAL: DESENHANDO POSSIBILIDADES, REPENSANDO SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO

Discutir gestão educacional nos remete a pensar sobre o percurso da educação brasileira nas últimas décadas que, entre outras nuances, demonstram que um longo caminho foi percorrido, marcado por lutas, conquistas e também retrocessos. Foram momentos diversos, ocorridos em vários contextos e cenários políticos formados em cada momento da vida pública brasileira.

2.1 Contextualização histórica da educação brasileira

A história da educação brasileira foi marcada e dominada pela presença dos jesuítas, que durante séculos desenvolveram e influenciaram ações que incidiam sobre o processo educativo. Financiados e apoiados pela igreja católica e pelo Estado Português, ofereciam a população um tipo de ensino, que era desenvolvido de acordo com os interesses da ideologia pregada pelo catolicismo no chamado período pós-reforma religiosa e por Portugal. A escola brasileira era então, adepta e influenciada pelo catolicismo, cujo objetivo era instruir os filhos dos colonos e catequizar os índios. Segundo Aranha:

O fato é que o índio se encontrava à mercê de três interesses, que ora se complementavam, ora se chocavam: a metrópole desejava integrá-lo ao processo colonizador; o jesuíta queria convertê-lo ao cristianismo e aos valores europeus; e o colono queria usá-lo como escravo para o trabalho. (2006, p.141)

O ensino público financiado pelo Estado e para o Estado, surge no Brasil, após a expulsão dos jesuítas com o propósito de formar cidadãos que atendessem o interesse do governo. Algumas mudanças significativas vão ocorrer com a chegada da família real, especificamente no que tange a uma nova organização educacional, destacando-se a criação de escolas e cursos, dando origem a um modelo imperial, baseado no atendimento as várias áreas e demandas que o campo de trabalho exigia.

Com o passar do tempo e em meio a oscilações ocorridas face às mudanças nas esferas políticas e administrativas do Brasil, cujo pensamento iluminista marcava o pensamento social, os portugueses, através do marquês de Pombal institui o “subsídio literário”, imposto destinado a financiar reformas projetadas, o que valia também para o Brasil, fazendo com que os professores fossem pagos pelo estado, tornando-os funcionários públicos.

Surgindo então, uma nova escola, agora totalmente financiada pelo Estado, uma vez que, os jesuítas em 1759 foram expulsos do Brasil e de todas as possessões portuguesas pelo mundo por determinação do rei de Portugal da época D. José I, influenciado pelo Marquês de Pombal. Nesta época, as escolas eram insuficientes e os professores sem qualificação tinham baixos salários, o que gerava má formação dos alunos.

A partir do século XIX a educação pública brasileira foi influenciada pela cultura copiada dos Estados Unidos, organizada e influenciada pelo pensamento positivista que procurava difundir suas ideias por meio da educação.

A organização escolar brasileira se deu com avanços e recuos, mas a partir das décadas de 30 e 40, no governo de Getúlio Vargas, passando por grandes transformações. Na década de 30, tivemos a criação do Ministério da Educação, nesse período o governo brasileiro intensificou mudanças na relação entre o Estado e a sociedade, acelerando-se o processo de urbanização e industrialização, sob a égide da lógica do capitalismo liberal.

Quanto a educação, passou a predominar nesse período uma pedagogia liberal. Segundo LIBÂNEO (1985) o termo liberal não seria aquele relacionado ao sentido de “avançado”, “aberto”, como costuma ser usado. A doutrina liberal apareceu como justificção do sistema capitalista que ao defender a predominância da liberdade e dos interesses individuais na sociedade, estabeleceu uma forma de organização baseada na propriedade privada dos meios de produção, também denominada sociedade de classes. A pedagogia Liberal, portanto, é uma manifestação própria desse tipo de sociedade.

Segundo DOURADO (2009) o pensamento pedagógico liberal definia que a função da escola era de preparar os indivíduos para o desempenho de papéis sociais previamente definidos, numa sociedade dada e não questionada, a partir das características individuais.

Surgiu nesse período, o movimento pela escola nova, como oposição a essa lógica liberal que era imposta a educação brasileira como verdade absoluta e ideologia de ensino e aprendizagem.

É sob a égide de críticas à tendência tradicional/liberal, que surge a proposta da escola nova, esta estabelece um método que prioriza o aluno como o centro de aprendizagem, o professor é o auxiliar da aprendizagem (que de acordo com esta concepção ocorre a partir dos interesses dos docentes). É a partir dos interesses e motivações intrínsecas que procurava-se organizar as atividades escolares. Logo os conteúdos passariam a obedecer a estruturação psicológica do pensamento da criança, destacando-se o manifesto dos pioneiros da educação (1932), onde continha propostas defendidas por educadores que propagavam uma educação baseada na investigação livre, uma auto-educação, uma aprendizagem desencadeada a partir de um processo ativo. Sobre essa questão, Lourenço Filho, um dos fundadores do movimento da escola nova, destaca:

[...] aprende-se observando, pesquisando, perguntando, trabalhando, construindo, pensando e resolvendo situações problemáticas apresentadas, quer em relação a um ambiente de coisas, de objetos e ações práticas, quer em situações de sentido social e moral, reais ou simbólicos. (LOURENÇO FILHO, 1978, p.151).

Prosseguindo seu percurso histórico, a educação brasileira segue no governo de Juscelino Kubitschek de forma estagnada, aumentando o índice de analfabetismo no país.

A resposta que se engendrou nos meios educacionais veio efetivamente na década de 70, com a concepção tecnicista, esta trataria uma “saída” tanto para a baixa qualidade do ensino, quanto para a falta de acesso e permanência das classes populares na escola. Esta tendência estava assentada na neutralidade científica, tentando corrigir e reordenar os meios de ensinar. Buscou-se uma educação dotada de organização racional, capaz de minimizar as interferências subjetivas.

Um fator importantíssimo a ser destacado é que o Brasil no período de implantação da tendência tecnicista estava transitando para um modelo urbano industrial. Logo a educação era impelida a formar sujeitos aptos para suprir a mão-de-obra requisitada para as indústrias, conforme nos assinala Saviani (1980).

Acrescenta-se que formação técnica deixou uma lacuna na formação das camadas populares, visto que estas eram instruídas somente enquanto força de trabalho para assegurar o lucro do empresariado.

O contexto socioeconômico, político e social dos anos 80, principalmente nos anos finais dessa década, marcados pela defesa de um estado democrático e pelo estabelecimento de um cenário que enfatizava transformações na área da educação, com a democratização do ensino e da escola, tendo como foco o discurso sobre a gestão escolar, ganha força com o processo de anistia e com o movimento das “diretas já” que entre outras coisas, acende a chama da democracia e a educação aparece com uma das principais bandeiras de luta daqueles que exigiam mudanças no perfil político-administrativo brasileiro.

No início dos anos 90, o discurso da gestão democrática avançava como modelo de gestão político-pedagógico e administrativo, que é orientada por processos de participação das comunidades local e da escola. O processo de democratização tornou-se fundamental visando melhores resultados em decorrência da descentralização do poder exercido pelo governo, que impunha condições ao gestor da escola se eximindo das responsabilidades que resultava em negligência e incompetência do gestor que era um mero preposto do governo.

2.2 Organização e gestão da educação no Brasil

A gestão educacional de acordo com a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB (1996), está voltada para a organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal, assim como, das incumbências da União, Estados e dos Municípios, articulando entre as diferentes instâncias normativas, deliberativas e executivas as formas e os meios de oferta da educação escolar pelo setor público e privado.

Na Constituição Federal-CF (Art. 206, inciso VI) a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” aparece como um de seus princípios fundamentais à democratização da educação e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, vem reforçar esse princípio, acrescentando apenas “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). A partir de então, o tema se tornou um dos mais discutidos entre os estudiosos da área educacional.

Quanto a educação na esfera pública é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em regime de colaboração. Aparecendo no Título IV que fala da organização da educação nacional e seus artigos diversos, como tarefa da União, Estados e Municípios a organização da educação no Brasil, inclusive no que tange a organização, recursos e papel de cada ente federado.

Além da CF e da LDB, a educação nacional é regida também pelo Plano Nacional de Educação-PNE que, promulgado em 2010, estabelece entre outras coisas, a elevação do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade de ensino e o sucesso e a permanência dos educandos na escola (PNE, 2000). Seguindo essa lógica os planos municipais e estaduais de educação também influenciam na organização da educação brasileira, através dos conselhos de educação em todas as esferas que, elaboram leis e normas, dentro do que estabelece a Carta Magna do país, dos Estados e as leis orgânicas dos municípios. Na verdade, há uma associação de ideias que se tornam comuns a todos os entes federados. Neste sentido, percebe-se que:

O federalismo de cooperação busca um equilíbrio de poderes entre a União e os Estados-membros, estabelecendo laços de colaboração na distribuição das múltiplas competências por meio de atividades planejadas e articuladas entre si, objetivando fins comuns. Esse federalismo político [...] é o registro forte de nossa atual Constituição (CURY, 2010, p.153).

Nessa perspectiva de organização do Estado brasileiro, especificamente no tocante a educação, percebe-se que os entes federados em termos de organização do processo educativo comandados pela União, dependem exclusivamente desta no que se refere a recursos e financiamento como um todo, já que é o governo federal o maior detentor de impostos e da riqueza produzida no país. Assim, temos, a União que assume o papel de coordenar as atividades das demais unidades federadas, os Estados e o Distrito Federal com atribuições ao ensino médio e os Municípios com a atribuição a educação infantil.

Como podemos ver, o papel da União em relação às demais unidades federadas destaca-se como coordenador, articulador e redistributivo (LDB, Art. 8º, 1996), além das

incumbências, também tendo responsabilidade com a educação dos povos indígenas, tarefa esta compartilhada com os sistemas de ensino. (BRASIL, 1988)

2.2.1 A gestão da educação

A gestão educacional é composta de diferentes instâncias de governo, seja nas responsabilidades ou em suas especificidades de atuação. Portanto, situa-se na esfera macro, enquanto que a gestão escolar na esfera micro, ela só existe por causa da escola e do trabalho nela desenvolvida.

Na nossa análise, centramos nossa atenção sobre a gestão escolar, tendo em vista as limitações de tempo, o percurso percorrido na nossa formação docente e as nossas opções enquanto vivência baseada na prática. Quanto a visualização da prática da gestão na escola, utilizamos o espaço surgido no estágio supervisionado, onde fizemos observações e procuramos estabelecer um comparativo entre a teoria vivenciada na universidade e a gestão escolar, tendo como locus de concretização da pesquisa uma escola pública.

Mesmo tendo utilizado apenas uma escola pública para desenvolvermos nossas observações, este estudo não se configurou como um estudo de caso, pois a validade das informações obtidas nas observações seguiram as determinações da pesquisa qualitativa expressas nas suas diversas técnicas de análise, cujo objetivo maior é conhecer a natureza do fenômeno atentando do particular para o geral.

A priori, a análise de natureza qualitativa, é extremamente representativa para responder nossas indagações no que diz respeito a gestão escolar, mesmo que utilizemos outros elementos que sejam voltados para quantificação. Nesse sentido, verificamos que:

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa. (RICHARDSON: 1999, 79).

Segundo alguns autores, como: PARO (2000), LIBÂNEO (2008) e LÜCK (2009), a gestão escolar refere-se a organização dos estabelecimentos de ensino e tem por finalidade, promover o ensino e a aprendizagem, fazendo com que a educação seja um direito de todos, em conformidade o que diz a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

O sistema educacional tem um conjunto de atividades que trata das políticas educativas tais como: o planejamento, o acompanhamento e a avaliação. Já no campo da

gestão escolar estão aqueles com a tarefa de ensinar e aprender. Especificamente falando situam-se professores, alunos e outros membros que compõem a comunidade escolar, como por exemplo: funcionários da escola, professores que ocupam cargos de gestores e famílias que integram a área onde se localiza a escola. É através da proposta pedagógica que a escola se norteia, definindo seus caminhos e rumos a serem seguidos para que a comunidade possa se integrar de maneira mais efetiva e ativa no processo educativo.

Para Libâneo (2008, p 75) “A escola é o lugar de ensino e difusão do conhecimento, e instrumento para o acesso das camadas populares ao saber elaborado: é simultaneamente, meio educativo de socialização do aluno no mundo social adulto”.

Apesar de estudiosos e dos marcos legais da educação preconizarem a gestão escolar como um processo que deva ocorrer na escola de forma democrática, existem na gestão escolar problemas oriundos de práticas políticas-eleitorais que impedem a sua democratização e impulsionam a concepção de uma gestão escolar baseada nos casuísmos eleitorais e em práticas autoritárias.

O estabelecimento de uma gestão democrática na escola está vinculado aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. Com a aplicação da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social da educação.

A gestão escolar democrática só passa a ser efetivada na medida em que se estabelece uma gestão democrática da educação, definida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos [...]” (Antunes, 2002, p. 13).

Portanto, a gestão democrática na escola é um dos caminhos mais importantes para se obter uma ótima qualidade na educação. Quanto mais participação por parte dos professores, alunos, da família e de toda a comunidade em geral mais chances os alunos terão para aprender.

Para que ela seja efetivada, os governantes devem permitir aos gestores escolares que sejam ministrados os recursos da área, assim como, prever a LDB. Foi pensando em uma educação pública de qualidade, que os trabalhadores da educação realizaram vários movimentos contribuindo para a democratização. Desta forma, garantir a participação de toda

a comunidade, principalmente dos estudantes, na gestão democrática é condição indispensável a concretização/implantação de práticas democráticas na escola.

De acordo com Bastos (2005, p 8), é preciso “[...] uma permanente participação popular nas decisões da coisa pública, da criação de um novo senso comum que substitua os velhos princípios tayloristas e fordistas por novos princípios e novas práticas participativas de administração”.

Com uma participação efetiva da comunidade, a educação deixa aquele status de autoritária e hierárquica, passando a uma educação democrática. É de fundamental importância à participação da comunidade na elaboração do projeto político pedagógico da escola, é por este que a escola se norteará em suas ações e trabalhos por ela realizados.

Como podemos observar no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 9394/96:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p 26).

Portanto, a participação de toda comunidade escolar nas decisões e no processo de desenvolvimento da escola é indispensável ao estabelecimento da gestão democrática no espaço escolar.

2.2.2- O gestor escolar: considerações a cerca da realidade observada

No processo administrativo, é de grande importância a figura do diretor, e especialmente, quando o mesmo usa ferramentas pedagógicas e juntamente com a comunidade escolar decide sobre as questões concernentes a escola.

Para que obtenha sucesso em suas ações, o gestor deve observar que é preciso que todos os envolvidos estejam motivados, para que se obtenha um bom rendimento no processo educacional. É muito interessante e de grande valia no processo de execução das atividades que o diretor desenvolve que ele invista na capacitação dos profissionais.

Para Lück (2004), na gestão participativa, os diretores devem dedicar uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

É muito importante que se tenha gestores reflexivos que exerça um trabalho em equipe com os professores e demais participantes da escola em prol de um único objetivo, que é uma boa formação voltada ao aprendizado dos alunos.

Na escola em que pesquisamos, pudemos observar que o trabalho do gestor escolar está diretamente ligado a organização e gestão da escola, assumindo papéis diversos na organização escolar, tanto de natureza administrativa, como pedagógica.

No âmbito administrativo, seu papel e atuação centra-se na articulação e controle dos recursos humanos, além de orientação e supervisão das atividades que delega à todos os seus subordinados, tornando-se uma tarefa extremamente árdua, pois gera muitas vezes conflitos na execução das atividades por ele delegadas.

Na esfera pedagógica, seu trabalho centra-se, sobretudo, na preocupação com a aprendizagem dos discentes, procurando estimular e melhorar o desempenho de alunos e professores nas atividades didático-pedagógicas.

Dentre as dificuldades que observamos no desenvolvimento do trabalho do gestor escolar, destacamos a resistência dos profissionais da escola com relação ao estabelecimento de mudanças tanto administrativas, como pedagógicas, além da indisciplina presente na escola que leva a violência.

Observamos ainda, que a carência dos alunos em termos materiais, condicionada pela qualidade de vida, é um agravante no processo de ensino e aprendizagem. Tendo em vista que chegam a escola com fome ou mal tratados, muitas vezes esperando ansiosos pela merenda escolar ou para registrarem a frequência no diário de classe, por ser isso obrigatório para manterem-se ativos no cadastro de beneficiários do bolsa família.

Outro fator que pode ser encarado como um desafio para o diretor e que observamos no cotidiano da escola-campo de estágio, foi a ausência das famílias e o descaso por parte de alguns profissionais da escola em termos de atuação profissional. Aliada a tudo isso, junta-se uma dificuldade extremamente determinante para o desenvolvimento das ações pensadas e propostas pelo gestor na escola: a falta de recursos

Além das questões acima mencionadas, ainda destaca-se a falta de autonomia em termos de geração e absorção de recursos, pois o financiamento da escola fica nas mãos da Secretaria de Educação, deixando o gestor escolar numa situação extremamente delicada no que tange aos investimentos programados para as ações que a escola deverá desenvolver.

Tais situações apresentadas, comuns em todas às escolas públicas de periferia, com raras exceções, demonstram o grau de desigualdade social que ainda assola o país de norte a sul, com acentuado grau de dificuldades nas regiões norte e nordeste que, historicamente a

população foi e continua sendo marginalizada, sofrendo com o descaso do Estado em termos de implementação de políticas públicas sérias que promovam a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Esse é um ponto que coloca lado-a-lado os alunos da escola pesquisada com os demais estudantes das escolas públicas do país.

Quanto aos sinais de superação, destacamos a vontade do gestor de fazer as coisas acontecerem, sua flexibilidade no tratamento com as questões cotidianas da escola e o estabelecimento do diálogo como peça fundamental na busca do entendimento.

Nesse contexto encontrado na escola-campo, pesquisadores sobre gestão e política educacional como Heloísa Lück, destacam que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (2009, p. 17)

Portanto, o papel do gestor escolar não se resume em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos, as decisões, os prazos para desenvolvimento dos trabalhos e transmitir a seus subordinados a estratégia a ser adotada no desenvolvimento desses trabalhos. O gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando o sucesso da escola e de todos os atores e atrizes envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, tivemos a oportunidade de constatar que o gestor escolar exerce várias funções no âmbito da organização e gestão da escola, necessitando que ele adquira capacidades múltiplas para desenvolver seu papel, além das imposições do cargo que lhe exige posições em que assumir uma postura de liderança é uma condição indispensável ao desempenho do seu trabalho.

Além de assumir uma posição de liderança na escola, sem perder o poder de dialogar, deve assumir uma comunicação aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, professores e pais.

O envolvimento e liderança, necessariamente devem ser oferecidos dentro de uma linha de ação segundo a qual o diretor é um facilitador, alguém que pensa e assume responsabilidade de articular a equipe gestora, para assim desenvolver uma gestão integrada com todos os segmentos da escola, envolvendo também a participação da família.

É de suma importância o acompanhamento do trabalho do gestor em relação a observação junto às demais repartições funcionais da Instituição de Ensino, um trabalho compartilhado, com estratégia onde o ensino e a aprendizagem sejam as molas mestras da gestão da escola.

Assim, concluímos que a gestão da escola deve ter um caráter democrático, baseado na participação de todos os atores e atrizes sociais que compõem a comunidade escolar, buscando resolver juntos os problemas comuns à escola, buscando na luta e na participação social as soluções e respostas para os desafios do dia-a-dia no contexto escolar.

ABSTRACT

This was a field study conducted at the School Edgardo Julio, situated on the outskirts of the city of Guarabira - PB, focusing on the role of the school manager. Was qualitative in nature, and the methodological approach used was the technique of observation made during the supervised training in educational management. To understand how was the process of management of the school, we used studies that depict the history of education in Brazil, the benchmarks of education in the current context, the writings of authors who discuss the current educational policy in order to understand the relationships between education and society. We believe that it will serve as a theoretical basis for future research on the management within the school. And also draw the attention of teachers and course coordinator of pedagogy Humanities Center on the necessity of thinking the supervised practice that serves as a subsidy and / or inspiration for the development of the work of completing the course.

Keywords: Management. School. Education

4 REFERÊNCIAS:

ANTUNES, A. *Aceita um conselho?*- Como organizar o Colegiado Escolar. Guia da Escola Cidadão. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002. v. 8.

ARANHA, Maria Lúcia Arruda. *História da Educação e da pedagogia: Geral e do Brasil*. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

BASTOS, João Baptista (Organizador). *Gestão democrática*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. LDB (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*: promulgada em 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. PNE. (2000). *Plano Nacional de Educação*. Promulgado em 15 de outubro de outubro de 2010.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *A questão federativa e a educação escolar*. In: OLIVEIRA & SANTANA, Romualdo Portela e Wagner (Organizadores). *Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade*. Brasília: UNESCO, 2010.
- DALBERTO, Maria Célia Borges. *Neoliberalismo, Políticas Educacionais e a Gestão Democrática na Escola Pública de Qualidade*. São Paulo: Paulus, 2009.
- DOURADO, Luiz Fernandes (Organizador). *Políticas e Gestão da Educação no Brasil: novos marcos regulatórios?*. São Paulo: Xamã, 2009.
- HEIDMAN & SALM, Francisco G. e José Francisco (Organizadores). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.
- LIBÂNIO, José Carlos. *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 22. ed. São Paulo: Loyola, 2008.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *Introdução ao estudo da Escola Nova*. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- _____. Heloísa: *Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional*: 22. ed. Petrópolis 2004.
- PARO, Vitor Henrique. *Qualidade do Ensino: a constituição dos pais*. São Paulo: Xamã, 2000.
- PIMENTA, Selma Garrido. *Estágio e docência*. São Paulo: Cortez, 2012.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- SPOSITO, M. *O povo vai à escola*. São Paulo: Loyola, 1984.