



UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ
CURSO DE PEDAGOGIA

CARLOS TUAN CAMPÊLO DIÓGENES

O PAPEL DO GESTOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ALTO SANTO – CE

ALTO SANTO

2015

CARLOS TUAN CAMPÊLO DIÓGENES

O PAPEL DO GESTOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ALTO SANTO – CE

Artigo apresentado como requisito da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Orientadora:

**FRANCESCA DANIELLE GURGEL
DOS SANTOS**

ALTO SANTO

2015

CARLOS TUAN CAMPÊLO DIÓGENES

O PAPEL DO GESTOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ALTO SANTO – CE

Artigo apresentado como requisito da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Francesca Danielle Gurgel dos Santos (Orientador)
Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

Prof.^a Esp. Maria Delma Bezerra de Souza Campêlo
Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

Prof.^a Esp. Maria Núbia Costa de Souza Dantas
Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA	07
3 GESTÃO DO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	13
4 A GESTÃO FAZ A DIFERENÇA	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6 REFERÊNCIAS	22
7 APÊNDICE	23

O PAPEL DO GESTOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ALTO SANTO – CE

DIÓGENES, Carlos Tuan Campêlo¹

RESUMO

O presente artigo visa analisar a contribuição da gestão nas escolas municipais de Alto Santo–CE para efetivar aprendizagem de qualidade das crianças, além de sua atuação para mobilizar a participação de todos no sucesso escolar. A perspectiva é enfatizar o papel do gestor como uma liderança participativa e democrática no processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica fundamentada nos autores Portela e Atta (2005), Grosbaum e Davis (2001), Dourado e Duarte (2001) sobre o papel do gestor nas escolas e de campo, onde in loco, foi aplicado questionário com os gestores das escolas municipais de Alto Santo–CE. São apresentados no decorrer deste artigo os resultados de desempenho escolar dos alunos de 08 escolas municipais no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), bem como análise das iniciativas de sucesso em gestão escolar e sugestões de melhoria. A análise dos dados evidenciou que os gestores não estão contribuindo diretamente para o processo ensino aprendizagem de qualidade dos discentes e participação de todos. No entanto, eles devem orientar os serviços de coordenação pedagógica e dos demais profissionais da escola tendo como foco a melhoria da aprendizagem dos alunos para chegar a uma gestão de sucesso.

Palavras-chave: Gestão escolar. Ensino aprendizagem. Participação.

¹ Acadêmico do Curso de Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Coordenador da Secretária Municipal de Alto Santo – CE (SME), Gerente municipal do Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) e Coordenador Local do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC). E-mail: tuandiogenes@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar em melhoria do processo ensino-aprendizagem precisa ter o hábito de pesquisar e desvelar as dificuldades enfrentadas no cotidiano, no intuito de estabelecer uma gestão democrática, com isso, estará oportunizando o rompimento do autoritarismo que permanece ainda no interior da escola, buscando propostas inovadoras para atender as novas exigências educacionais na perspectiva de melhorar a escola.

O papel do gestor nas escolas municipais de Alto Santo–CE deve ser voltado para uma gestão democrática e participativa envolvendo os segmentos da escola e comunidade, buscando parcerias dentro e fora do ambiente escolar em prol de uma aprendizagem de qualidade, de melhores resultados de desempenho escolar através do ensino. Para tanto, os integrantes do cotidiano escolar necessitam assumir a corresponsabilidade, além de estarem abertos a ideias e críticas.

O que faz a diferença em uma gestão é quando o gestor passa a assumir o papel de líder envolvendo todos no processo ensino-aprendizagem com responsabilidades e tarefas divididas, levantando a autoestima, apoiando, apontando o caminho certo a percorrer e dando suporte pedagógico aos docentes, discentes e os demais funcionários que fazem parte da escola.

O objetivo deste artigo é analisar a contribuição da gestão nas escolas municipais para uma aprendizagem de qualidade e contando com a participação de todos no sucesso escolar através de pesquisa bibliográfica e de campo, estudo de caso, análise documental e, da série histórica dos resultados de desempenho das 08 escolas municipais no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) e questionários respondidos por 06 gestores das 08 escolas municipais, conforme o apêndice p. 23.

A perspectiva é orientar os gestores no acompanhamento pedagógico, tendo como foco central o ensino-aprendizagem de seus alunos e também não se esquecendo de direcionar os serviços dos demais funcionários, intervindo junto com eles para alcançar o sucesso escolar através das médias de desempenho de aprendizagem dos alunos no SPAECE. Para tanto, se faz necessária estabelecer metas para serem alcançadas pela escola.

Os gestores escolares devem direcionar todos segmentos da escola para uma educação de qualidade e equidade envolvendo-os em um processo mútuo na aprendizagem de seus discentes e traçando metas a serem atingidas pela instituição, como Vieira (2005) afirma: “[...] A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos [...]” (p. 18).

Inicialmente será abordada a importância da gestão educacional na escola pública voltada para a elaboração e execução de uma proposta pedagógica, se articulando com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre esta e a sociedade, mantendo os pais e responsáveis informados sobre a frequência e o rendimento dos alunos, os índices e proficiência da escola, bem como, sobre o desenvolvimento da proposta pedagógica e políticas avaliativas.

Em seguida será discutida a contribuição da gestão no processo ensino-aprendizagem para o sucesso escolar, considerando a presença da liderança do gestor escolar e da coordenação pedagógica como indispensável na vida de uma equipe para desenvolver o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola que mobilizará o trabalho coletivo. Ao gestor pertence a função de articulador democrático deste processo ensino-aprendizagem, envolvendo todos os segmentos a fim de alcançar as metas da escola.

A gestão faz diferença, último tema a ser abordado. Para tanto, serão analisados relatos dos gestores escolares das escolas municipais, através do registro nos questionários respondidos, comparando esses relatos com a pesquisa bibliográfica feita. Oportunamente, serão abordadas algumas sugestões de qual o perfil e papel do gestor nas escolas municipais de Alto Santo – CE, tendo como referência a visão de Portela e Atta (2005) sobre o diretor, a saber: “[...] é importante que o diretor não perca de vista que o seu maior desafio é construir uma escola de qualidade, dentro dos princípios da gestão democrática. [...]” (p. 76-77).

O trabalho do gestor deve ser eminentemente pedagógico, não pode ser visto como administrador, pois se trata de um educador, gestor pedagógico de uma instituição escolar, cujo trabalho tem uma dimensão pedagógica, tanto explícita quanto implícita e precisa ter ciência de todo processo pedagógico da escola. Assim, o gestor deve dar suporte pedagógico, além de buscar sanar as dificuldades existentes da instituição, mostrando que para tudo existe solução e que não é difícil, basta querer. Ele deve ter uma gestão educacional direcionada à escola pública.

2 GESTÃO EDUCACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA

Para Dourado e Duarte (2001), a gestão educacional escolar na escola pública deve ser voltada para o democrático, envolvendo todos da instituição no processo ensino-aprendizagem, dividindo responsabilidades, dialogando para saber as opiniões e críticas, apontando a direção a percorrer, buscando apoio fora da escola. Essa gestão deve estar voltada para o planejamento, dando suporte aos docentes e discentes com dificuldades, que deixa as pessoas fazerem parte de tudo que existe na escola, onde todos se sintam capazes e confiantes de atingir os resultados, objetivos e metas traçadas por todos. Portanto, uma gestão que envolve todos por uma escola de qualidade precisa apresentar índices de aprendizagem adequado, o que estabelecerá confiança na comunidade escolar. As pessoas acreditarão e lutarão para que cada aluno de sua instituição aprenda as habilidades previstas para o ano/série.

Nas escolas com o sistema de gestão educacional democrática, o seu objetivo é envolver todos para se alcançar as metas traçadas e chegar a uma escola de sucesso, que é a aprendizagem dos alunos ano após ano com qualidade.

De acordo com Portela e Atta (2005), é com o objetivo de sistematizar a gestão educacional que se apresentam aqui algumas ações consideradas básicas na condução da gestão escolar: reconhecer a escola pública como espaço público de convivência e exercício da cidadania; criar um clima apropriado de trabalho para que os profissionais da escola exerçam com alegria, tranquilidade e espírito de equipe as suas funções; estabelecer o processo claro de comunicação, criando fluxo de informações e o seu compartilhamento; coordenar o trabalho coletivo de construção ou reconstrução da proposta pedagógica da escola e do plano de ação para sua viabilização; coordenar o trabalho coletivo de construção ou reconstrução do regime escolar, tendo em vista a proposta pedagógica; orientar a atuação da direção e da escola pelos princípios, objetivos e metas definidos na proposta pedagógica e pelas regras de convivência estabelecidas no regime escolar; incentivar a criação de projetos que promovam o processo de ensino-aprendizagem, seja proposto pelos alunos e/ou professores; estabelecer relação entre escola e a

comunidade, estimulando a participação dos pais nos conselhos escolares, nas reuniões e demais atividades da escola; colocar em evidência os resultados positivos alcançados pelos alunos e pelas iniciativas da equipe escolar. Segundo os autores Grosbaum e Davis (2001):

Para que a escola seja capaz de promover tanto o desenvolvimento com a aprendizagem de seus alunos, ela precisa se organizar. Isso implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola. É preciso que todos funcionem como uma orquestra em noite de estréia: todos afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta firme de um maestro que aponta como cada um participa para que o resultado seja harmônico. Na escola, esse maestro é você, gestor. E a partitura, sabe o que é? O projeto pedagógico da escola, um arranjo feito sob medida para seus alunos e que serve de referência para todos. (p. 39).

Concordando com que os autores falaram, o gestor deve ser o líder capaz de apontar o caminho certo a percorrer envolvendo todos em prol de um objetivo, dando suporte pedagógico, com disposição de servir, buscando meios para o melhor resultado de sua escola, a buscar parcerias e apoio da comunidade escolar e local em uma gestão educacional para chegar ao sucesso escolar.

Agora vamos ver alguns indicadores de proficiência do SPAECE referente ao município e às escolas do ensino fundamental II de Alto Santo–CE para analisar e comparar os resultados. Também, observar e analisar através desses resultados se os gestores dessas escolas estão voltados para uma gestão educacional que busca a melhoria de seus resultados.

Nº	ESCOLA	PROFICIÊNCIA 9º ANO LÍNGUA PORTUGUESA				
		2008	2010	2011	2012	2013
01	João Rodrigues Torres	200,1	234,2	231,92	244,8	236,6
02	Lira Maia Holanda	218,2	217,8	225,48	235,9	224,4
03	Luis Cândido Maciel	238,0	231,4	215,48	234	245,4
04	Manoel Nogueira Costa	---	248,1	251,28	205,3	---
05	Profª Edite M. Machado	---	---	224,04	232,1	209,3
06	Rômulo Remígio	206,8	237,6	238,56	214,1	---
07	Urcesina Moura Cantidio	209,3	213,9	228,04	238	270,6
08	Virgílio Távora	209,3	234,7	238,85	221,9	209,2

Quadro 1 – Demonstrativo da proficiência dos alunos do 9º ano do EF de Língua Portuguesa no SPAECE (2008-2013)

Fonte: 10ª CREDE/ SEDUC (2014).

O quadro 1 me revela que cinco escolas no percurso evolutivo do SPAECE (2008 – 2013), não conseguiram sair do nível de desempenho do crítico ficando no último ano com uma proficiência abaixo de 250 em Língua Portuguesa. Esses alunos deixaram de adquirir habilidades necessárias ao seu desenvolvimento intelectual. Enquanto uma escola no ano de 2013 conseguiu sair do crítico e passar para o nível de desempenho do intermediário com uma proficiência 270,6, ainda deixando muito a desejar.

Os alunos das cinco escolas que estão no nível de desempenho crítico em Língua Portuguesa em 2013, conseguem distinguir em um texto fato de opinião e identificar a tese e os argumentos que a defendem. No que diz respeito ao tratamento das informações globais, esses alunos inferem o assunto de textos de temática do cotidiano. Revelam a capacidade de selecionar informações do texto, distinguindo a principal das secundárias. No campo da variação linguística, identificam interlocutores por meio das marcas linguísticas. Com relação às operações inferenciais, eles depreendem informações implícitas, o sentido de palavras ou expressões, o efeito do uso pontuação e de situações de humor.

Os discentes desta única escola que no ano de 2013 ficou com desempenho intermediário, sabem: reconhecem expressões de linguagem informal e marcas de regionalismo, além de reconhecerem a gíria como traço de informalidade; distinguem a informação principal das secundárias; identificam gêneros textuais diversos; reconhecem relações lógico-discursivas expressas por advérbios, locuções adverbiais e conjunções; demonstram a capacidade de localizar informações em textos expositivos e argumentativos; identificam a tese de um artigo de opinião e reconhecem a adequação vocabular como estratégia argumentativa.

Portanto, os alunos das escolas no percurso avaliativo do SPAECE deixaram de adquirir as habilidades necessárias para estarem no nível de desempenho adequado com uma proficiência acima de 300, que reconheceriam os efeitos de sentido do uso de recursos morfossintáticos diversos, de notações, de repetições, de escolha lexical, em gêneros de várias naturezas e temáticas, ou seja, demonstrariam maior conhecimento linguístico associado aos aspectos discursivos dos textos; seriam capazes de analisar, com profundidade, uma maior gama de textos

argumentativos, narrativos, expositivos, instrucionais e de relato, observando diversas categorias ainda não atingidas anteriormente, tanto no interior do texto quanto na comparação entre eles; analisariam gêneros textuais híbridos, considerando as condições de produção e os efeitos de sentido pretendidos. Em textos literários complexos, inferem o significado da metáfora e o efeito de sentido pretendido com seu uso.

Nº	ESCOLA	PROFICIÊNCIA 9º ANO MATEMÁTICA				
		2008	2010	2011	2012	2013
01	João Rodrigues Torres	225,1	255,4	241,96	257	244,3
02	Lira Maia Holanda	224,6	239,6	224,3	230,1	212,1
03	Luis Cândido Maciel	237,9	224,8	225,48	247,2	241,6
04	Manoel Nogueira Costa	---	255,3	261,17	231,4	---
05	Profª Edite M. Machado	---	---	234,94	244,8	204,1
06	Rômulo Remígio	234,7	230,0	230,01	216,1	---
07	Urcesina Moura Cantidio	215,8	229,6	236,13	240,9	271,4
08	Virgílio Távora	224,7	248,0	249,65	245,5	253,4

Quadro 2 – Demonstrativo da proficiência dos alunos do 9º ano do EF de Matemática no SPAECE (2008-2013).

Fonte: 10ª CREDE/ SEDUC (2014).

O quadro 2 revela que duas escolas no percurso evolutivo do SPAECE (2008 – 2013), não conseguem evoluir no nível de desempenho em determinado ano, ficando no crítico e em outro, no muito crítico com uma proficiência abaixo de 225 em Matemática no último ano. Enquanto quatro escolas no ano de 2013 conseguiram ficar no nível de desempenho crítico, com uma proficiência abaixo de 275, o que significa que os alunos avaliados deixaram de adquirir habilidades necessárias ao seu desenvolvimento estudantil.

Os alunos que estão nas duas escolas com nível de desempenho muito crítico em 2013 dominam as seguintes habilidades: diferenciam entre os diversos sólidos, os que têm superfícies arredondadas; localizam pontos usando coordenadas cartesianas em um referencial quadriculado; identificam a localização ou a movimentação de objetos em representações gráficas, com base em referencial igual ou diferente da própria posição, também demonstram compreender a ação de

medir um comprimento utilizando régua numerada e estabelecer as relações entre as unidades de medida de comprimento (metros e centímetros), etc.

Os discentes das outras quatro escolas que no ano de 2013 ficaram com o nível de desempenho crítico, demonstram uma compreensão mais ampla do Sistema de Numeração Decimal; reconhecem a composição e decomposição na escrita decimal envolvendo casos mais complexo; calculam expressão numérica envolvendo soma e subtração com uso de parênteses e colchetes; calculam o resultado de uma divisão por um número de dois algarismos, inclusive com resto; reconhecem a modificação sofrida no valor de um número quando um algarismo é alterado e identificam fração como parte de um todo, sem apoio da figura; reconhecem diferentes planificações de um cubo; identificam as posições dos lados de quadriláteros (paralelismo); relacionam poliedros e corpos redondos às suas planificações; localizam pontos no plano cartesiano; identificam algumas características de quadriláteros relativas aos lados e ângulos; reconhecem alguns polígonos (triângulos, quadriláteros, pentágonos, hexágonos) e círculos; reconhecem que a medida do perímetro de um polígono, em uma malha quadriculada, dobra ou se reduz à metade, quando os lados dobram ou são reduzidos à metade; identificam propriedades comuns e diferenças entre sólidos geométricos através do número de faces; e associam uma trajetória à sua representação textual, dentre outras habilidades.

No entanto, os alunos das escolas no percurso avaliativo do SPAECE deixaram de adquirir as habilidades necessárias para estarem no nível de desempenho adequado com uma proficiência acima de 325, que demonstrariam resolver problemas envolvendo equação do 2º grau e sistema de equações do 1º grau, problemas envolvendo juros simples, localizariam frações na reta numérica, reconheceriam o valor posicional de um algarismo decimal e a nomenclatura das ordens, efetuariam adição de frações com denominadores diferentes, resolveriam problemas com números inteiros positivos e negativos não explícitos com sinais e conseguiriam obter a média aritmética de um conjunto de valores. Eles utilizariam o raciocínio matemático de forma mais complexa, conseguindo identificar e relacionar os dados apresentados em diferentes gráficos e tabelas para resolver problemas ou fazer inferências, analisariam gráficos de colunas representando diversas variáveis; calculariam a medida do perímetro de polígonos sem o apoio de malhas quadriculas

e calculariam a área de figuras simples (triângulo, paralelogramo, retângulo, trapézio).

Analisando as tabelas com suas proficiências e depois escola por escola, observou que apenas uma das oito escolas municipais está a cada ano aumentando o seu nível de aprendizagem e de proficiência nos índices do SPAECE, as demais conseguem em um determinado ano alcançar um nível desejado, mais em outros anos elas não mantêm seu nível de aprendizagem e sua proficiência cai, ficando claro na análise que a cada ano é incerto para as demais escolas se seu nível de aprendizagem irá melhorar ou não.

No entanto, 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. A gestão educacional na escola pública trata de maneira organizada seu funcionamento quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos e pedagógicos, garantindo transparência em seus processos, como também, possibilita a comunidade escolar à aquisição de conhecimentos.

Segundo os autores Lima, Coelho e Soares (2005), a definição de políticas públicas exige conhecimento para que as decisões pelos formuladores venham a atender a demanda social existente. Esses conhecimentos pautam em indicadores e em informações úteis à realização de um determinado procedimento, portanto, exigem uma avaliação. O SPAECE revela os indicadores do município e suas escolas fazendo um diagnóstico da realidade educacional, deste resultado é importante se estabelecer metas e políticas para se alcançar o ensino-aprendizagem voltada para as habilidades que devem ser adquiridas em cada ano/série na escola. Assim sendo, as avaliações tornam-se relevantes, não só para professores e especialistas, más também para o governo e a própria sociedade, além de serem úteis no acompanhamento dos recursos investidos da educação, tornando um instrumento indispensável para as reformas educacionais.

Por isso, se deve implantar em nossas escolas uma gestão educacional voltada para políticas avaliativas em que possam ser amparadas por todos, assim pode melhorar os índices de aprendizagem, a proposta pedagógica da escola adequando aos resultados dessa política que vai nos mostrar onde acertamos e erramos. Todos de uma gestão escolar têm que estar trabalhando em conjunto, articulados através do projeto político pedagógico, como também com uma política

avaliativa, democrática e participativa, assim vai alcançar o ensino-aprendizagem desejado e de qualidade para seus discentes, dividindo as responsabilidades entre todos da escola e atraindo para ela a comunidade e parcerias.

3 GESTÃO DO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

A escola tem um papel específico e diferente de outras instituições, sendo lugar onde o processo intencional de ensino-aprendizagem ocorre para transmitir determinados conhecimentos escolares e como ela, se institui uma indispensável instituição social. Portanto, o gestor da escola tem que ter o aspecto pedagógico como seu foco central, todas as suas decisões devem ser orientadas por critérios pedagógicos, as ações desencadeadas devem buscar a melhoria do ensino-aprendizagem de seus alunos. A administração, serviços burocráticos e organizacionais da escola devem estar a serviço da aprendizagem dos discentes. O gestor precisa, então, combinar duas características fundamentais: competência técnica e liderança pedagógica.

Grosbaum e Davis (2001) afirma que um gestor deve ser um líder, alguém que entenda do pedagógico, uma pessoa dinâmica, aberto a críticas, que sempre incentive a todos da escola a planejar, a buscar solucionar os problemas da instituição como seus, a cumprir seus deveres, a opinarem, a dividir responsabilidades, a pedirem ajuda quando necessário e a ajudar a quem precisar, aquele que aponte a direção a seguir quando necessário, que sempre tome decisões junto com todo o grupo em comum acordo. Também ajudando, apoiando e dando suporte o grupo durante a execução de seus projetos, aulas diferenciadas, metodologias inovadoras, metas e objetivos, levando cada um de sua escola a superar suas dificuldades se tornando essenciais e corresponsáveis nesse processo voltado para uma gestão democrática, essa gestão depende de todos e do saber fazer pedagógico de sua equipe.

Assim, a gestão deve ser participativa e comprometida com o desenvolvimento da escola. As decisões deixam de ser arbitrarias para ser discutidas entre todos os que compõem o corpo escolar. Os alunos, a comunidade e os professores, agentes envolvidos diretamente no processo, se tornaram atores

atuantes num cenário de participação. A identidade da escola e de sua gestão se constrói a partir de um trabalho sério e de um plano de ações concreto, bem elaborado, pois não adianta projetos, planos e discussões acerca de algum assunto se não for possível a sua realização. Para a gestão da participação é preciso ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante as práticas pedagógicas, didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem. Por isso é importante desencadear um processo de mobilização que façam as coisas acontecer, identificar parceiros e colaboradores que sejam capazes de contagiar os demais, e também é fundamental transformar a escola em um espaço vivo e atuante, no qual o foco central seja o aluno.

Segundo os autores:

Nesse contexto, é importante que o diretor não perca de vista que o seu maior desafio é construir uma escola de qualidade, dentro dos princípios da gestão democrática. E isso significa partilha e equilíbrio de poder e de responsabilidades concepção conjunta, com a equipe escolar e com os alunos e suas famílias, de objetivos e de processos para alcançá-los. Avaliações conduzidas sobre o trabalho das escolas, em alguns estados do Brasil, mostram que, em A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico uma escola organizada administrativamente, onde há ampla circulação de informações e espaços para debates e decisões coletivas, há também uma produção pedagógica mais qualificada. (PORTELA; ATTA, 2005, p. 76-77).

Sabendo disso, o foco principal de uma gestão é o processo ensino-aprendizagem, buscando nos resultados do SPAECE saber como está à aprendizagem de seus alunos, se o nível e desempenho deles estão de acordo com o objetivo, a meta proposta por todos e também o que fazer para seguir com resultados satisfatórios ano após ano, sem ter em suas tabelas, índices que aumentem em um determinado ano e diminuam em outro.

Analisando alguns dados, tabelas e documentos, além da resposta dos diretores nos questionários, verifiquei que das oito escolas, 07 delas têm todos esses anos/séries; 2º ano/série, 5º ano/série e 9º ano/série e 01 de 9º ano/série, não tem um resultado de progressão nas edições das avaliações externas, com isso, os professores e gestores ficam preocupados se os resultados serão satisfatórios ou não. Foi observado também que suas médias de proficiência não são estáveis ano a

ano, exceto de uma dessas 08 escolas públicas, que tem se destacado por obter os melhores índices do município em anos consecutivos, aumentando sua proficiência e o nível de aprendizagem de seus alunos, cujo nível de aprendizagem evolui do muito crítico, para crítico, e posteriormente para intermediário, espera-se alcançar o nível considerado adequado.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Urcesina Moura Cantídio é a escola em destaque, funciona do 6º ano/série ao 9º ano/série e tem gestores que focam no ensino-aprendizagem, com experiência em sala de aula e em gestão escolar, devidamente graduadas em Pedagogia e especializações voltadas para área em que atuam. Esses gestores procuram lotar nas salas de aula da instituição mencionada, professores qualificados nas suas devidas áreas, fazem planejamento de curso, mensal e diário com seus docentes dando o suporte necessário tem o Projeto Político Pedagógico que é elaborado com a participação de todos os segmentos da escola e sociedade civil.

A gestão escolar dessa escola acompanha, avalia e faz as observações necessárias no trabalho pedagógico realizado, além de estar se envolvendo diretamente com alunos e pais, tem um olhar para todos os ambientes. Os funcionários da escola são orientados quanto as suas funções, faltando um pouco de uma gestão mais voltada para o acompanhamento pedagógico de que tanto venho falando. Alguns docentes dessa escola estão empenhados no ensino de qualidade, eles fazem reforço com seus alunos no contra turno e cada dia tentam com todas suas experiências, metodologias a envolverem, instigarem e incentivarem os discentes na busca do conhecimento e em adquirir as habilidades necessárias em cada ano/série. Porém, eles sentem que a escola e os gestores estão no caminho certo, mais ainda falta um pouco de gestão com o foco no acompanhamento pedagógico, mais participação no dia a dia, uma avaliação diariamente norteando as intervenções.

Para Girling, Keith, Freitas e Lück (2005), as instituições precisam de pessoas capazes de socializar ideias, de compartilhar poder, de dividir responsabilidades, de buscar apoio dentro e fora da escola, de trazer para perto da escola a comunidade escolar e local, precisam de gestores com o perfil de líder capaz de incentivar a todos da escola a trabalharem juntos, como: professores, pais, alunos, funcionários e comunidade local; a identificar os problemas da instituição, diagnosticar os alunos e sanar todos esses problemas e dificuldades existentes. Dessa forma, esse gestor

com perfil de líder ajudaria a todos a superar as dificuldades e adquirir as habilidades necessárias, sendo capaz de se auto avaliar, ouvir críticas e ser aberto a opiniões para o melhor desempenho de seu papel.

Concordando com os autores acima mencionados, os gestores escolares atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. A liderança dessas pessoas leva a instituição ao sucesso escolar no ensino-aprendizagem e com o empenho de todos, ano após ano, através de suas qualidades de gestão participativa, democrática e pedagógica.

O incentivo e a direção que os gestores dão para todos da escola favorece o trabalho engajado da equipe, unindo forças, trocando ideias, caminhando juntos, pesquisando sempre e desafiando uns aos outros no ensino de qualidade e até mesmo os seus alunos a sempre se superarem, a buscarem o conhecimento. Essa é a liderança eficaz, quando é capaz de influenciar as pessoas e incentivar elevando a autoestima, fazendo acreditarem de que todas as metas propostas pelo grupo e depois coordenado pelo líder, é capaz de ser alcançada, deixando de lado as incertezas.

A motivação é o empurrão que estimula as pessoas a agirem e a se superarem, ela é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, ela é fundamental para uma gestão eficaz. Se a escola almeja, através de sua gestão, a melhor qualidade de ensino-aprendizagem entre professores e discentes, o gestor deve compreender e ser capaz de aplicar os princípios da motivação humana. Nada motiva mais o profissional do que o fato dele ser envolvido na organização da instituição, a aceitar as sugestões e ideias, trata de um processo contínuo de fluir e refluir dentro da equipe escolar em uma gestão democrática, participativa no processo de ensino.

Grosbaum e Davis (2001) afirmam que o gestor tem papel fundamental na sua escola, pois aponta o caminho a ser seguido por todos no desenvolvimento e aprendizagem dos discentes, juntamente com seus professores e com suas formas de atuar e metodologias diferenciadas, fazem sua parte com todo empenho e disposição possível na aprendizagem dos alunos, para que aprendam as habilidades necessárias no decorrer do ano, dividem responsabilidades trocando ideias entre professores, professores e alunos, e também tornando cada um responsável na superação de suas dificuldades.

Os objetivos comuns em uma escola de uma gestão voltada para o ensino de qualidade fazem todos percorrer um só caminho; conteúdos escolares articulados impedem a fragmentação do ensino e promovem a aprendizagem significativa. Professores que trabalham visando desenvolver valores e atitudes comuns têm, certamente, maior impacto na formação do cidadão. Uma boa escola é constituída por uma equipe de profissionais envolvidos e comprometidos com seu ofício. Pensar juntos possibilita transformar sonhos em realidade. A liderança de um gestor qualificado faz a diferença numa escola. Portela e Atta (2005), afirmam que “[...] gestão é compreendido como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns definidos por uma política de ação [...]” (p. 47).

4 A GESTÃO FAZ A DIFERENÇA

Um líder de escola eficaz é aquele que delega e compartilha responsabilidades, envolvem companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo da tomada de decisão com foco no ensino aprendizagem de seus alunos, isto é, uma sinergia de força conjunta dinamizadora de ações coletivas no sucesso escolar.

A gestão eficaz é quando seus gestores, líderes, definem objetivos claros que servem como fonte contínua de motivação e de mobilização de pessoas para atuarem espontaneamente. Eles expressam confiança, isso permite que os membros da comunidade escolar sintam confiante o suficiente para compartilhar informações abertamente e para solicitar e ouvir ativamente o ponto de vista dos outros membros da comunidade escolar. Esses líderes utilizam o estilo de gestão participativa, democrática para envolver todos no processo de mudança da escola.

No questionário que fiz sobre a gestão nas escolas municipais de Alto Santo – CE com alguns gestores das escolas municipais, um dos entrevistados da pesquisa assim se expressou a respeito:

Em primeiro lugar os gestores precisam entender esse processo de ensino-aprendizagem, dar suporte aos professores no que for

necessário, assim como também acompanhar o dia-a-dia avaliando e fazendo as observações necessárias. Dedicar-se ao máximo possível a tudo que existe na escola, olhar desde o portão a cozinha dando suporte para que todos trabalhem satisfeitos e com foco na aprendizagem dos alunos para que se tornem cidadãos conhecedores dos seus direitos e obrigações.

Outro participante da pesquisa escreveu:

A gestão não estar voltada somente para a parte administrativa, mas principalmente no processo ensino aprendizagem, buscando novas metodologias juntamente com os coordenadores para que o ensino seja de qualidade, acima de tudo, a criança aprenda na idade certa. Por isso, o gestor deve ser um líder educacional, deve integrar as ações educativas com coerência, mobilizando a comunidade escolar para novas aprendizagens e novos saberes.

Com esses dois relatos se podem ver dois pensamentos diferentes sobre uma gestão eficaz. Por isso podemos analisar que os gestores das escolas municipais desta cidade já mencionado na pesquisa ainda faltam em sua gestão, participação de todos em um Projeto Político Pedagógico com motivação e empenho para que seus discentes aprendam e adquiram todas as habilidades necessárias em seus devidos anos/séries, e que essa política a cada ano venha a se adequar a sua realidade sem deixar de ter êxito em suas metas e objetivos no ensino aprendizagem. Sei que alguns dos gestores desta cidade têm o pensamento certo, sabe qual é o caminho que tem que traçar, mas a grande maioria não coloca em prática, não conhecem os diagnósticos de seus alunos nos seus anos/séries para que possam ajudar seus docentes e discentes. Eles ainda não implantaram em suas escolas a gestão democrática e participativa, ainda não priorizaram a política pedagógica como seu foco para chegar ao sucesso escolar ano após ano.

Para Portela e Atta (2005), o gestor é revestido de um poder que se acha superior aos outros e que não compartilham e nem divide esse poder entre os membros da instituição, na maioria das vezes um ser autoritário e sem nenhuma capacidade pedagógica, assim muitos deles não fazem uma gestão democrática e participativa. Ele pode facilitar o processo ensino-aprendizagem de uma escola como também dificultar de forma direta e/ou indireta. Ele é um líder, um ser capaz de direcionar e não delegar.

Um gestor tem que ser qualificado, tendo no mínimo uma graduação em Pedagogia, especialização em gestão escolar, experiência em sala de aula, um pesquisador nato, etc. É aquele em que confia nos professores, tem altas expectativas em relação às possibilidades de aprendizagem dos alunos e estimula toda a escola nessa mesma linha dando apoio pedagógico aos docentes e discentes, fazendo diagnósticos de seus alunos, conhecendo cada um deles com suas habilidades e suas dificuldades de aprendizagem, que as decisões são tomadas por todos em conjunto, a comunicação é fluente e constante e se faz em todas as direções, o ambiente é organizado de acordo com sua realidade, faz com que os professores se sintam envolvidos e implicados no seu trabalho.

O gestor escolar deve:

- Saber trabalhar em equipe com uma gestão democrática e participativa.
- Buscar a interação dentro e fora da escola dialogando com os diferentes grupos, passivo de opiniões, sugestões e críticas em favor do desenvolvimento de sua instituição.
- Ser uma pessoa sempre disposta a estimular e incentivar as ações de sua escola.
- Conhecer os assuntos técnicos, financeiros, administrativos, legislativos e principalmente pedagógicos.
- Entender o contexto da sociedade onde a escola está inserida, suas famílias e descobrir os problemas que afetam os seus discentes na aprendizagem e em sua vida escolar.
- Ter credibilidade na comunidade e transparência.
- Acompanhar seus professores e alunos pedagogicamente e ajudando a todos a conseguir ter êxito nos resultados esperados.
- Dividir responsabilidades e ser capaz de mediar conflitos e oposições.
- Fazer constantemente uma autoavaliação e promover a avaliação em grupo.
- Ser coerente e transparente nas ações da escola.

Segundo Portela e Atta (2005), o gestor faz o acompanhamento diariamente de seus alunos e professores, dando suporte e apoio a eles, assim juntamente com seu corpo docente superando as dificuldades de aprendizagem dos alunos, levando-os a superar suas dificuldades. Ele como líder incentiva todo o seu grupo a superar

e sanar as dificuldades da instituição e de seus alunos no processo ensino-aprendizagem, diagnosticando essas dificuldades na aprendizagem juntos com seu corpo docente e traçando metas para resolver essas dificuldades diariamente e também dividindo as responsabilidades dos objetivos e metas traçadas com o grupo todo, assim podendo alcançar mensalmente, bimestralmente, semestralmente e anualmente, ano após ano, todas as metas propostas com o empenho de seus colegas de trabalho e apoio da comunidade escolar e local. Nesse contexto, o gestor possibilita o aluno, professor e demais funcionários com dificuldades da escola de conhecer suas possibilidades e seus limites enfrentando seus fracassos para chegar ao sucesso, todos juntos em prol de um objetivo em comum e possível de se alcançar.

O papel do gestor nas escolas deve começar garantindo com que a escola execute sua proposta pedagógica com qualidade, criar um ambiente de trabalho onde haja respeito e confiança entre os membros da equipe assegurando condições para o alcance dos objetivos propostos por todos, também um ambiente organizado e tranquilo e que nitidamente propiciam boas condições de aprendizagem, um regimento escolar criado e partilhado com todos, elaborar um plano de trabalho anual no início de cada ano letivo com a comunidade escolar. Coordenar e elaborar a implementação do Projeto Político Pedagógico, sempre trabalhar em parceria com o conselho escolar, deixar transparente as compras e gastos da escola para toda a comunidade escolar, manter os bens públicos zelando por sua conservação, apresentar à comunidade escolar os resultados das avaliações externas, internas dos alunos e seus desempenhos na aprendizagem, participar dos programas de formações propostos para professores, coordenadores pedagógicos e diretores, coordenar e acompanhar o processo pedagógico e propor soluções junto com toda a equipe caso tenha alguma dificuldades de chegar às metas propostas.

Lima (2005) afirma que a liderança é criar condição para que cada um procure desenvolver ao máximo o potencial. O líder agrega valor, o seu perfil superou a visão eminentemente técnico e burocrático, onde valores, atitudes e comportamentos se colocam como pressuposto para uma formação de integração. São pessoas que se comunicam bem, exercem boa relação interpessoal, são empreendedores, criam situações onde todos se sintam bem, pensam de forma coletiva.

Os gestores escolares eficazes em sua gestão se preocupam o que ensinar e como ensinar. É considerada uma escola eficaz aquela que o currículo está voltada principalmente para aprendizagem dos alunos e suas habilidades adquiridas nos seus respectivos anos e desenvolvimento de princípios éticos para os aspectos de participação e integração com a comunidade “[...] através de um trabalho competente, articulado, coletivo. [...]” (PORTELA; ATTA, 2005, p. 80).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos dos gestores entrevistados têm uma concepção de uma gestão participativa, democrática e voltada para o ensino aprendizagem, pois não conseguem ser líderes, aqueles que envolvem todos no processo mútuo e contínuo de uma aprendizagem de qualidade. Os gestores das escolas municipais de Alto Santo–CE, não tem em sua rotina diária o hábito de dividir tarefas, dialogar com a comunidade escolar, ouvir opiniões, apontar a direção a seguir e combinar com todos, e principalmente ser o líder pedagógico onde conheça e saiba do diagnóstico de todos os seus alunos e índices de aprendizagem de sua escola ano após ano, assim, podendo ajudar seus discentes e professores a resolver essas dificuldades de aprendizagem e conseguir superar tudo chegando ao final do mês, bimestre, semestre e ano, aos resultados traçados por todos e progredir nos índices de aprendizagem a cada ano.

Todo gestor deve estar preocupado com o sucesso escolar que vêm através de uma gestão que está voltada para o ensino-aprendizagem e nela todos se sintam capazes, estimulados, unidos em prol do mesmo objetivo e que ele seja apenas um líder a frente de uma pedagogia que leve todos juntos ao sucesso, alguém que direcione, estude, pesquise, solucione problemas e não delegue.

Não posso deixar de salientar muitos fatores que interferem numa gestão de sucesso nas escolas municipais da cidade já mencionada. A falta de experiência e qualificação de alguns, em outros a falta de uma gestão democrática e participativa e na grande maioria a fragilidade do apoio pedagógico, sem promoção de diagnóstico pedagógico, e sem acompanhamento pedagógico acarreta as dificuldades vivenciadas no cotidiano. A solução de todos esses problemas seria

incentivar a superação das dificuldades de aprendizagens dos discentes, através do trabalho pedagógico consistente dos professores, alinhado as dificuldades apresentadas pelos alunos, além do acompanhamento cotidiano deste trabalho pelos gestores escolares em busca de um ensino-aprendizagem de qualidade para que todos os discentes das escolas municipais possam adquirir as habilidades necessárias nos seus respectivos anos/séries.

A gestão escolar deve ser capaz de articular o projeto pedagógico, as reivindicações sugeridas nas escolas por seus docentes, discentes, demais funcionários e comunidade escolar e também facilitar o acesso de todos à informação sobre programas e decisões da instituição. A gestão deve procurar manter contato frequente com a comunidade escolar e local, e em conjunto, determinar prioridades da instituição e zelar pelo cumprimento. Os gestores devem fazer o acompanhamento regular dessas atividades estabelecendo procedimentos que permitam o acesso de todos e responsabilidades divididas entre os entes da escola e comunidade local.

Torna-se evidente a necessidade dos gestores refletirem sobre sua gestão, fazendo auto avaliação, além de pesquisar, estudar e buscar soluções para alcançar uma gestão eficaz, progredindo ano a ano na melhoria do ensino-aprendizagem.

6 REFERÊNCIAS

DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. Progestão: **como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?**, módulo II. Brasília, CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

GIRLING, R.; KEITH, S.; FREITAS, K.; LÜCK, H. Liderando e motivando a equipe escolar. In: Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza, SEDUC, 2005, p. 65-91.

GROSBAUM, M. W.; DAVIS, C. L. F. Progestão: **como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?**, módulo IV. Brasília, Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

LIMA, L. E. M. Formação de lideranças: conceitos emergentes. In: Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza, SEDUC, 2005, p. 47-63.

LIMA, A. C.; COELHO, S. M. A.; SOARES, L. S. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará: uma leitura dos resultados. In: Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza, SEDUC, 2005, P. 137-165.

PORTELA, A. L.; ATTA, D. M. A. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico. In: Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza, SEDUC, 2005, p. 43-92.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza, SEDUC, 2005, p. 7-26.

7 APÊNDICE(S)*

PESQUISA DE CAMPO SOBRE: A GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ALTO SANTO – CE.

Questionário:

Escola: _____

Função ou cargo: _____

Data: ___/___/2015.

1. Qual sua formação acadêmica e suas qualificações?
2. Quantos anos você ocupa este cargo?
3. Se você já foi professor, quantos anos lecionou?
4. Qual é a organização pedagógica e física da escola?
5. Na escola há um projeto político pedagógico? Como ele é feito?
6. Como é a gestão na escola?
7. Qual é o papel dos gestores no processo ensino aprendizagem?
8. Qual é o envolvimento da gestão com os professores e demais funcionários da escola?

9. Como é o acompanhamento pedagógico na escola?
10. Quais as estratégias que estão sendo feitas na escola para se atingir os resultados desejados na aprendizagem dos alunos e nos resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará (SPAECE)?
11. Como é a participação da comunidade escolar?
12. O que se tem feito para aproximar a escola da comunidade?
13. Quais são as posturas dos docentes no processo ensino aprendizagem e na gestão da escola?
14. Quais as participações dos discentes no processo ensino aprendizagem e na gestão escolar?
15. Você considera sua gestão participativa e democrática?
16. Qual o foco de sua gestão?
17. Em sua opinião, qual o papel dos gestores nas escolas?