



## **GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

Márcia Verônica Gonçalves\*

José Luiz Müller\*\*

### **RESUMO**

O presente estudo é resultado de pesquisas feitas referentes à interação do gestor escolar com o corpo docente da instituição escolar e a família. Esta pesquisa será qualitativa e investigativa, em uma escola Estadual de Sinop-Mato Grosso. Utilizamos os autores Dinair Leal Hora, Paulo Freire. Procuramos perceber quais os métodos utilizados pela escola em sua proposta gestora. Percebemos que o espaço escolar é um desafio diário para os mesmos, mas que a escola procura, na articulação de seu Projeto Pedagógico, promover as ações democráticas que levem a comunidade à participação.

**Palavras-chave:** Família. Alunos. Gestão escolar. Corpo docente. Dinair Leal Hora

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão escolar, assim como a gestão de qualquer outra instituição, necessita de uma série de elementos para que seja bem sucedida. Assim o tema passou a interessar depois de vermos algumas situações que deixam a desejar no sistema público de ensino. As circunstâncias em que vivemos retratam nossa realidade, escola com o pátio cheio de entulho, além das condições de currículo necessárias para o andamento das atividades pedagógicas. A partir disso, questionamos: Como deve ser a conduta de um diretor e administrador escolar? Autoridade e hierarquia são questões sempre presentes nas discussões e conflitos cotidianos da organização escolar.

A curiosidade como inquietação indagadora, como inclinação ao desvelamento de algo, como pergunta verbalizada ou não, como procura de esclarecimento, como

---

\* Graduada de Pedagogia. Pertence ao Grupo de Estudo do Professor Me. José Luiz Müller.

\*\* Mestre em Educação pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí).

sinal de atenção que sugere alerta faz parte integrante do fenômeno vital. Não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente impacientes diante do mundo que não fizemos, acrescentando a ele algo que fazemos. (FREIRE, 1996, p. 35).

Com base no que elencamos, temos como objetivo maior pesquisarmos como acontece a gestão escolar em uma escola pública Estadual de Sinop. Por isso optamos pelo tipo de pesquisa qualitativa, para podermos proceder à análise dos dados em maior profundidade. Como analisaremos especificamente o caso de uma escola, a pesquisa também terá elementos de estudo de caso, assim como, a questão bibliográfica, devido à necessidade de termos aportes teórica. Nesse sentido, autores como Freire e Hora, nos darão a sustentação necessária.

## **2 CORPO TEÓRICO**

O sistema escolar é visto pela sociedade como sendo obrigada a fazer todos os sacrifícios possíveis por sua clientela, que na maioria das vezes é ingrata com a instituição de ensino à qual pertence, na medida em que o gestor tenta assumir seu papel na educação buscando espaço para exercer sua práxis sofre com ameaças, e na maioria das vezes é substituído por alguém que não vai incomodar o sistema.

Pois os problemas são muitos, escondidos, às vezes dos próprios funcionários da escola que não sabem o que se passa, por falta de diálogo e uma gestão aberta e ampla para que todos possam participar os gestores não dão brecha para serem ajudados é um medo tão grande ou uma autossuficiência pensam eles não precisar de mais ninguém. E isso me assusta como pesquisadora que sou tive que me desdobrar para entender a mensagem que estavam me passando. E aí muitos por amor ou necessidades com aquele sonho e ideia fixas de que podem ser e fazer a diferença na instituição, pois sempre entra um novo diretor no cargo. São sempre candidatos que fazem parte do corpo docente da escola, por isso eles sabem de “cada” dificuldade que a escola enfrenta ou pensam que sabem ser responsáveis, pela direção da escola, o que não é fácil. Pelo contrário alguns gestores com quem já conversei relatam que não vale a pena o sacrifício. Então houve uma votação e mais um gestor é posto à prova e tentam fazer melhor que o último. Um sistema que não valoriza os profissionais da educação fazendo com que o professor tenha metodologia voltada a realizar atividades pedagógicas planejadas por técnicos em educação.

Numa sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do

campo social. A administração da educação, entendida como o conjunto de decisões de interesses da vida escolar, necessita tomar uma nova feição no sentido da supressão dos processos centralizadores, fragmentados, burocráticos que acabam por reforçar o controle do capitalismo, e partir para decisões embasadas nas articulações dos interesses e das concepções diferenciadas das visões dos diversos segmentos sociais. Entendo que a democratização tão sonhada na escola pública pode sim se tornar realidade, para isso é necessário idealizar os sonhos.

Para se manter no cargo, mergulha na ação centralizadora e autoritária que lhe permite o controle e a fiscalização das atividades, desenvolvendo um modo de organização que acaba por separar a concepção da execução, fazendo com que o professor tenha ação fragmentada, obrigando-o a realizar uma atividade pedagógica planejada por técnicos ou especialistas em educação que são responsáveis também pelo seu controle (HORA, 1994 ,p. 19).

Assim é fácil entender que a consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é um processo espontâneo e fácil, em função de decisões de grupos e não de pessoas envolvidas com a educação. Os partidos políticos, pais e grupos pela educação precisam saber que democratização da administração da educação não significa tirar fora a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar meios para submeter às decisões de estado ao debate e ao controle pela opinião pública.

Como o sistema escolar é visto pela sociedade, deve haver estrutura de sustentação, elementos objetivos normas e conteúdos, entidades mantenedoras administração do sistema para que haja melhoria, do nível cultural da população, aperfeiçoamento dos professores, formação de recursos humanos para que se tenham bons resultados à sociedade. Também tem obrigações para com o sistema escolar, recursos financeiros, recursos humanos e alunos que por obrigação tem que sair de casa, já embasadas no sistema de educação família. Assim, saberão o que a escola irá representar em sua vida. Que precisam ter respeito pelo ambiente escolar, professores, colegas e todos que estiverem envolvidos naquele ambiente, só assim ele irão entender que educação é prioridade para qualquer ser humano.

Em outro enfoque sobre transformação social e administração, o autoanalisa a escola, enquanto instituição que pode contribuir para a transformação social, pois esta transformação não deve ser uma mera escamoteação de antagonismo, mas a eliminação de suas causas, ou seja, a superação da sociedade de classes. Assim, o papel da educação escolar, nesse processo de transformação social, está baseada. (PARO, 1987, p. 34).

A abertura da escola fora do período de aula é perfeitamente possível, para atividades extraclases, estudos, cursos de aperfeiçoamento de professores, o processo de aprendizagem

é contínuo. O professor precisa estar sempre se atualizando para sua práxis não cair no esquecimento como algo ultrapassado superando as dificuldades. Estar em plena atividade profissional requer muito mais que quatro anos a fio dentro de uma universidade, a graduação nos da uma base, o teórico Paulo Freire (1996, p. 24):

Admirar, olhar por dentro, separar para voltar a olhar o todo-ad-mirado, que é um ir para o todo, um voltar para suas partes, o que significa separá-las, são operações que só se dividem pela necessidade que o espírito tem de abstrair para alcançar o concreto. No fundo são operações que se implicam dialeticamente. Então, ao admirar por dentro a frase que contém um tema desafiador, ao separá-la em seus elementos, descobrimos que o termo *papel* acha-se modificado por uma expressão restritiva, que limita sua “extensão”.

A prática nós vamos ter em sala, nas escolas conhecendo a rotina do ambiente de trabalho e depois de algum tempo nos tornaremos bons profissionais nas salas de aula, o que as escolas estão precisando é de professores apaixonados pela educação que acreditem em dias melhores se aperfeiçoando sempre. Baseados nas novas tendências existem novidades surgindo todos os dias, não podemos parar de estudar. Obter o conhecimento é sublime mesmo que já seja um doutor será a continuidade do saber que o manterá vivo atualizado e com respostas novas e prontas para as mesmas perguntas que há mais de três décadas não querem calar. Ação Social do município deverá desenvolver mecanismos para que fossem atendidos os alunos, terem acompanhamento de saúde na escola, dentista, nutricionista receber material escolar, pelo menos para aqueles que a família não tem condição de comprar, quando me refiro a material eu falo desde o uniforme, calçado, mochila e outros que forem necessitando ao longo do período escolar, até que seus pais possam lhe dar o que necessitam Falo daquilo que sei que o poder público é capaz de oferecer não que fossem para todos mais apenas para aqueles que comprovassem uma precária condição financeira.

Ação de prevenção desde a pré-escola para que não tenha problemas futuros acredito que havendo acompanhamento da saúde bucal, não seriam necessário gastos com obturação quando esse educando estivesse na idade adulta. Com uma educação mais rigorosa, os pais mais presentes na vida dos filhos com, é possível formar cidadãos dignos. Para isso é preciso começar em casa. Toda a família é responsável pela educação de suas crianças, são os avôs, tios, primos e os pais, temos que ter consciência que ninguém aprende sozinho, uma criança é um ser em construção de caráter, dignidade bondade. É obrigatório o acompanhamento da família no âmbito escolar, não se pode deixar uma criança ir para escola com receio do que possa encontrar, é preciso que haja amor entre as famílias, se houverem sentimentos de amor, carinho e respeito já teremos muito de que precisam nossas crianças. Que tipo de pessoa responsável por um ser humano que deixa seu protegido em uma instituição de ensino e nunca

ir saber como ela esta naquele ambiente novo. As crianças em casa são diferentes, mais na escola elas se transformam e é ai que entra a importância de ser uma família ativa na vida escolar da criança.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa se deu pelos vários problemas enfrentados por uma escola estadual de Sinop. Realizamos uma pesquisa qualitativa que procede na análise aprofundada dos dados resultantes da coleta feita em campo. Quer dizer que, a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são inerentes à maioria das suas tradições. Trata-se, portanto, de um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações. A preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos sujeitos do processo e não do pesquisador. Em dados momentos nos serviremos da pesquisa de campo; envolvendo estratégias indutivas de pesquisa, que é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Buscamos nossos dados em uma escola pública do sistema estadual de educação que atende até o sétimo ano da educação básica. Neste texto trazemos, principalmente os dados coletados junto à gestora da instituição e parte do que pudemos abstrair das observações realizadas durante as visitas a campo. Percebemos que a escola, a exemplo de muitas outras, principalmente dos sistemas públicos, enfrenta muitos problemas e o modelo de gestão segue padrões comuns às demais. São problemas de toda ordem, que mostraremos ao longo deste estudo.

A gestão escolar foi pesquisada por amostragem, onde a coleta será devidamente registrada através de pesquisa, observação do espaço da escola em que se deseja pesquisar, tudo isso se faz na prática. Visitas que fiz à escola em questão e observações em várias situações do cotidiano, e especificidades da escola.

A temática gestão há alguns anos, é foco de atenção de pesquisadores, propõe reflexões em torno da gestão escolar vivenciada e desenvolvida no cotidiano do coordenador pedagógico. Uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, tende a garantir ao coordenador pedagógico certa autonomia na organização do trabalho pedagógico, como preconiza as orientações, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. No entanto, o que se observa é que são muitos gestores encontrando dificuldades na implantação desta gestão, que pode ser decorrente da rotina estabelecida no cotidiano educacional.

Foram adotados os procedimentos éticos da pesquisa científica, sendo que todas as entrevistas e observações foram feitas com as devidas autorizações dos sujeitos, transcritas e assinadas pelos mesmos.

#### **4 PESQUISA DE CAMPO**

Esta pesquisa aconteceu na Escola Estadual Professor Djalma Guilherme da Silva, localizada na avenida, Alexandre Ferronato numero 1200, setor industrial norte, CEP 78557-276, anexo ao prédio da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Uma escola com um novo nome, somente isso, pois é a antiga escola Municipal Tiago Aranda Martin, que por questões de orçamento a prefeitura tirou de funcionamento, e já era extremamente detonada com diversas promessas do poder público de construir um prédio para a mesma, hoje a escola Professor Djalma Guilherme da Silva está em ruínas acomodada no mesmo espaço que por mais de 15 anos esteve a EMEB Tiago Aranda Martin. A escola funciona na parte de cima, com 11 salas de aula, uma coordenação, sala dos professores, biblioteca, sala de computação, sala do Programa mais educação, almoxarifado, na parte de baixo, funciona refeitório, a secretaria e a direção. Há muitos anos tinha um elevador, ele está quebrado e só ficou o vão que ele ocupava. A acessibilidade naquela escola não existe um cadeirante não poderão estudar ali, as crianças precisam descer as escadas para irem ao banheiro e tomar água, só existe um banheiro feminino e um masculino, no refeitório, são mesas brancas e bancos para que as crianças possam sentar-se tranquilamente e ainda ocorre a seguinte questão por ser um a estrutura cedida pelo estado não se pode fazer nenhum reparo, nada de reformas, não se pode mexer num interruptor daquela escola os ventiladores são pré-históricos, ar condicionado que só serve para gastar energia à toa, porque condicionar o ar é impossível se não existe mais nem manutenção. Oferece risco de vida aquela clientela haja vista que por ser antiquíssimo ele pode ceder a qualquer momento, quando chove molha mais dentro do que fora, alunos da Universidade transitam o tempo todo com os alunos da escola e assim oferecendo ainda mais riscos as crianças. No ginásio da escola existe uma família muito grande de pombos que deve haver no mínimo umas cem aves defecando no chão aonde as crianças correm, brincam, fazem educação física, e às vezes no Programa Mais Educação é posto carteiras e as crianças estudam ali, em meio aos dejetos dos pombos e respiram aquela poeira provocada pelo estardalhaço que os pombos fazem lá em cima.

Os pombos são aves que vivem com facilidade nas cidades, morando em edificações onde costumam fazer seus ninhos em telhados, forros, caixas de ar condicionado, torres de

igrejas e marquises. Causam prejuízos por danificar as estruturas dos prédios. Por serem simpáticos e símbolos da paz, algumas pessoas gostam de alimentá-los com restos de comida, pão, pipocas, que são alimentos inadequados e prejudicam a saúde dos animais, além de viciá-los. Como dificilmente são caçados por outros animais, sua população cresce muito rápido e o aumento de sua quantidade tornou-se um grave problema de saúde, pois, podem causar várias doenças graves que podem levar à morte ou deixar sequelas.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

Percebe-se na fala dos entrevistados, que falta maiores investimentos por parte do poder público na educação, se percebe as falhas da gestão e de coordenação Pedagógica, falta suporte para que os professores desempenhem com mais persuasão o seu papel como educador que, muitas vezes é preciso ter bom senso para tudo correr conforme planejado o que se entende é que, seja o que for que uma pessoa faça, tem sentido tem sentido para ela. Isso explica a razão por que dois educadores, com responsabilidades de ações semelhantes, em escolas semelhantes, com objetivos semelhantes e com pessoal semelhantes, quando se defrontam com um problema idêntico, podem operar de modo dramaticamente diferente. Cada um percebe que seu modo de agir talvez seja o único que se adapta a sua tarefa e as circunstâncias. Como estabelecem os coordenadores, os diretores de escola, os professores e os outros especialistas, estilos de supervisão. Andando pelos corredores da escola se presencia a todo momento a falta de princípios morais de educação familiar de onde acreditamos que esses alunos deveriam sair com o mínimo, de discernimento, coisas terríveis e inadmissíveis ocorrem em lugares menos prováveis como na fila para o lanche os meninos se batendo e se ofendendo de maneira ferrenha, brutal e muitas dessas ofensas acabam gerando brigas corporais com vias de fato, às vezes até sangram e aqui nessa hora com crianças ou pré adolescentes chegando ao extremo de tirar sangue do colega não pode ser visto como algo normal, e não é normal. Já ouvi muitas mães ou um adulto que ao presenciar tal cena vão simplesmente dizer que é normal de crianças fazerem. E infelizmente está se tornando cada dia mais banal porque o ensino público está defasado, com alunos que já saem de casa com intenção de banalizar desta forma tocam o terror e são tratados como coitadinhos, sempre com alguém dizendo que é culpa dos professores, chega em casa machucado ou esfolado, arranhado, ofendido muitas vezes humilhados, e sempre sobra para o corpo docente da escola, essa visão messiânica de dizerem que se Deus quiser tudo vai mudar ano que vem fulano não vai mais estudar na sua escola filho ou filha ou aquele determinado professor não vai mais

estar na sua escola, e etc. É chegada a hora de pais e educadores professores em geral darem um basta nessa hipocrisia e parar de fingir que está tudo bem, os alunos precisam vir de casa com um conhecimento de mundo, onde haja princípios religiosos de uma educação no mínimo plausível para que esse aluno possa viver em sociedade sem causar danos a terceiros, e para que o mesmo venha para a escola com a verdadeira essência de uma criança que vem para ser ensinada e que o professor possa lhe transmitir o conhecimento e que dessa forma venha a ser um sucesso no aprendizado desse aluno e uma satisfação para o professor ou professores e assim sucessivamente com os demais funcionários da escola.

Quanto ao estilo de supervisão ou de liderança referimo-nos apenas aos padrões dominantes do comportamento associado á certa pessoa, papel ou escola. Qualquer dado estilo permite e absorve saídas ocasionais do comportamento desde que elas não alterem o padrão de comportamento básico. O estoque de boas ideias de baixo custo tende a ser limitado. Boa educação requer elevados investimentos. A dimensão financeira, que é um componente fundamental da gestão, na maioria das vezes, tende a ser ignorada na formulação de promessas e planos.

## **6 CONCLUSÃO**

O diretor de escola é um gestor do funcionamento cotidiano da escola. E isso não poderá mudar ocorrendo eleições para que seja eleito um novo gestor ou reeleger o mesmo. Além disso, necessitamos de pais e mestres comprometidos com a educação. Ter uma associação de pais e mestres, que fosse uma comunidade voltada para educação, com direitos e deveres. Ter um presidente, secretário, tesoureiro para que juntos possam encontrar soluções para problemas, alguns impasses, mais também para organizarem as festividades referentes aos meses letivos, fazendo parcerias, compras de material didático, formar mutirão de apoio e organização do ambiente escolar, manutenção e assim sendo os pais teriam compromisso com a escola, e a escola para com os pais.

Diante da questão da estrutura de poder vigente na escola pública, a diretora mostra-se inteiramente convicta de que a escola, enquanto serviço público, precisa ser apropriada para a educação, que está em vigor porque embora o corpo docente e demais funcionários se desdobrem para fazer o melhor, ainda assim em meio destes existem profissionais descompromissados que prejudicam a escola e os seus colegas, ela precisa resolver esses tipos de atritos e ainda zelar pelo bom funcionamento das demais. Ainda resolver os problemas,



pois sempre que necessita de suporte oferecido pelo conselho tutelar, ou poder público em geral não tem respostas coerentes, ou quando têm é muitíssimo demorado.

O que pode ser feito são atividades extraclases, formar grupos de estudos com os pais, incentivar a leitura, pois a criança que vê o pai ou a mãe lendo ele é automaticamente é incentivado a ler, por vontade, curiosidade. Enfim, bons exemplos sempre serão bons exemplos é para serem seguidos, pois ler para uma criança pode mudar a sua história.

A escola poderá por a disposição seus recursos humanos, as instalações e equipamentos, trazer palestrantes que tenham compromisso com a educação, criar clubes literários numa forma de combater o analfabetismo funcional. A educação para a saúde física e mental incentivando ao esporte, a socializar atividades culturais para toda a família, onde não só o diretor ficaria responsável pelo cuidado com as instalações da escola. Uma boa escola é aquela que abre as portas para sua comunidade. Estar formando competições de xadrez, dominó, vôlei e futebol, essas atividades diferenciadas faria a diferença, em outras oportunidades montar excursões educativas, fazer visitas de turismo, organizar pequenas viagens sair um pouco do ambiente escolar ou acampar no pátio da escola mesmo, pelo menos uma vez ou quatro vezes ao ano faria uma diferença imaginável.

Quanto aos alunos especiais ter um monitor que o acompanhe, e desenvolva atividades diferenciadas que envolvam chamem atenção, distribuir bem o tempo para esse educando para que ele não fique irritado e tenha rendimento no seu aprendizado.

Cabe destacar ainda que, o que constatamos com este estudo, faz parte do contexto geral da educação pública no Brasil, tanto na questão de avanços, quanto na questão de suas limitações. De fato, a democratização da gestão das instituições de educação pública é um grande avanço, assim como traz uma série de consequências, sendo uma das principais, a da responsabilização dos gestores e demais educadores pelos problemas existentes nas escolas. Espera-se realmente que a escola resolva grande parte de seus problemas, principalmente financeiras, com a exceção da folha de pagamento de seus servidores, buscando mecanismo e recursos próprios, o que vai muito além das responsabilidades dos educadores, que já tem muito que fazer assumindo os demais compromissos pedagógicos.

## **SCHOOL MANAGEMENT AND EDUCATIONAL WORK AT SCHOOL**

### **ABSTRACT<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Tradução realizada pela Patrícia Aparecida da Silva (CRLE – Revista **Eventos Pedagógicos**).

Investigations done over time with regard to school manager interaction with faculty of the institution because the entire space of the institution requires a school administrator x family. This research will be investigative, qualitative and a State School of Sinop, Mato Grosso state. It was used throughout the research, the authors Dinair Leal hora and Paulo Freire. The objective of realizing what the methods are used to conduct the Manager for learning of students, believing that the school space is a daily challenge for them.

**Keywords:** School management. Faculty. Students. Dinair Leal hora

## REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: ares e ofícios de participação coletiva. Campinas: Cortez, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1987.

REVISTA Saúde e bem estar. 29 out. 2011. Disponível em: <  
[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/dicas/238\\_pombos.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/dicas/238_pombos.html) >. Acesso em: 20 jun. 2014.

WALLON, Henri. **A evolução Psicológica da Criança**. São Paulo: Martins Fonte, 2007.