



Esta obra está sob o direito de
Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

O IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES

Rosilene Maria Silva Pontes¹

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de compreender como o trabalho da gestão escolar pode impactar positivamente na educação dos estudantes, discutir alguns pontos referentes ao conceito de gestão escolar; função social da escola e como tudo isso contribui na formação de todos os que trabalham na instituição, prioritariamente os que lá estudam. Problematiza a prática de gerenciamento escolar que está aberta a essa finalidade e apresenta conhecimento teórico sobre a formação continuada dos gestores e como o trabalho dele pode ser lapidado à luz dessa formação, com benefícios para todos os segmentos da escola. Pois, é o gestor que pode ser o influenciador de todos os processos educacionais dos professores e demais servidores, como também apoiar esses professores em seus projetos de sala de aula, sob a ótica do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do sistema de educação a qual a unidade pertença. Algo que não pode ser esquecido pelos gestores é o movimento de incluir as crianças, trabalhadores e, sobretudo, a comunidade escolar e local para tomada de decisões da escola. A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa com instrumento de pesquisa do tipo bibliográfica, fundamentada em autores, a saber: Lück (2013); Libâneo (2018); Bruno (2004); Medel (2012); Dourado (2008).

Palavras-chave: Escola, Gestão Escolar, Gestores.

¹ E-mail: rosilenespontes@gmail.com

A gestão educacional das escolas e dos sistemas de ensino como um todo está relacionada a todos os processos educacionais, como também administrativos e financeiros, além do gerenciamento de pessoas, condições estruturais, matérias, etc. e tem o objetivo de promover a organização da unidade escolar, fazer articulação com todas as pessoas que lá trabalham para o bom andamento da aprendizagem dos estudantes. Como lembra Lück (2013, p.26):

Estes se justificam na medida em que são orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento.

Uma prática de gestão escolar que prima pelo sucesso dos processos educacionais só é possível de acontecer quando há o envolvimento de todas as dimensões, pedagógica, relacional, administrativa. Quando esses eixos trabalham de forma coesa, de forma equilibrada e intensa percebe-se um equilíbrio das ações. Na medida em que um desses eixos é trabalhado com mais enfoque e os demais, em segundo plano,

desencadeia um desequilíbrio prejudicando os resultados.

A gestão é um processo abrangente que está relacionada, também, com a tomada de decisão, com a presença da comunidade escolar e as famílias, para uma boa integração, levando a cabo as demandas que a unidade escolar apresenta e os tipos de recursos que elas possuem, sejam os mesmos, recursos próprios ou oriundos do governo federal. Lück afirma que, todos esses processos escolares não são neutros e que há significados culturais, sociais e políticos.

Os gestores escolares devem estar preparados para dar conta de suas atribuições e para resolver todo tipo de problema ou conflito que aconteça no espaço da escola, respeitando, sempre, as normas do sistema de ensino a qual, a unidade escolar está vinculada. Por isso, é importante ter como norte o projeto político-pedagógico (p.p.p) consolidado e vivenciado pelos fazem a unidade escolar, capaz de mobilizar todos para um trabalho coletivo. Os gestores precisam junto à comunidade escolar construir ou atualizar o seu projeto político-pedagógico (p.p.p), pois é esse documento que irá nortear a escola quanto ao planejamento de suas ações. É o que nos afirma, Medel (2012, p.6):

Um PPP vivo, construído coletivamente, que contemple as tensões

entre pluralidade cultural e os critérios e padrões inerentes a perspectivas políticas públicas sobre a escola, pode ser um instrumento central para balizar o cotidiano escolar. Pode servir de ponto de referência para decisões que dizem respeito ao funcionamento da escola, à qualidade do trabalho docente e ao desempenho discente, à função social da escola em relação à comunidade e à sociedade.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão de literatura tradicional, não sistemática, descritiva, de natureza qualitativa e bibliográfica, já que a análise se realizou em diversas fontes de pesquisas como conteúdo de livros, artigos científicos, sites, dissertações, teses e bibliográficas virtuais.

A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

No processo de transformação da natureza o homem inventou suas próprias leis para a convivência em grupo e criou estruturas sociais que vão ganhando força, no sentido de solidificação, à medida que vão se edificando novos espaços para formação do próprio homem. Quando o homem estabelece relações entre si e a natureza, isso em qualquer segmento da sociedade - religião, sindicatos, associações, acontece a construção ou a reconstrução de saberes sociais e também

da História da humanidade. Tudo só é possível quando há a interação, integração dos sujeitos, ou seja, é imprescindível que se criem meios em que as pessoas possam afirmar as relações. Segundo a autora Lúcia Bruno: “o processo de entrar em relações uns com os outros nos é imperativo, pois a satisfação das necessidades humanas implica agir, que impõe inelutavelmente a presença do outro.” (BRUNO, 2004, p. 288).

Como vimos, os homens se constituem na medida em que se relacionam entre si e com a natureza que o cerca construindo conhecimento, cultura, objetos etc. Os saberes e conhecimento produzidos pelos homens é denominado de educação, que nada mais é, no sentido amplo, uma prática social que enfatiza a formação integral do ser humano e que se dá em várias instâncias da sociedade, que os próprios homens criaram e fizeram várias mudanças durante toda a história. De acordo com Dourado: (...) por ser produto das relações estabelecidas entre os homens, a educação também pode ser crivada por concepções mais restritas ou mais complexas, dependendo de como se dão as relações na produção/reprodução da vida material, espiritual e na organização da vida em sociedade.

O homem é considerado um ser histórico quando em sua formação há o objetivo de trabalhar questões de cunho

físico, emocional, político, cultural etc., numa concepção de educação voltada para a totalidade do sujeito. Ao passo que, numa sociedade o homem é visto, apenas e fundamentalmente, como um indivíduo que serve para vender a sua força de trabalho, a educação tem o único objetivo de preparar as pessoas para ingressarem no mercado de trabalho. Dessa forma, a concepção de educação é reduzida a qualificar o homem para a concorrência num segmento- o campo econômico.

A educação tem que se dá no processo mais amplo concebendo o homem como um ser biológico, histórico, emocional, material etc., levando em conta as necessidades dos sujeitos. Só faz sentido a educação se as pessoas forem autores dos processos educacionais, enquanto prática social estabelecida entre si e em outras relações. E a escola, enquanto instituição social, cumpre a sua verdadeira função social quando as pessoas, digo, estudantes, aprendem a humanizar-se e a construir um saber histórico apropriando-se dele. Assim, a escola, segundo Dourado (2008), quando ela se constitui num espaço de socialização, interação entre todos os que trabalham e estudam, e constrói conhecimento, formando sujeitos históricos, ela está, de fato, desempenhando a sua função social.

O primeiro passo para a escola construir o seu projeto de educação é a explicitação da identidade escolar,

compreender segmentos que estão dentro do espaço escolar e dar condições políticas e culturais, para que os saberes produzidos pelos homens sejam sistematizados e socializados. Do ponto de vista da transformação da escola esse projeto de educação funciona quando a gestão escolar, com a sua autonomia, tiver o compromisso de envolver todos as pessoas que fazem parte do dia-a-dia escolar.

A escola, ao fazer suas mudanças no sentido de transformar e inovar o que já existe, precisa ter projetos educativos que sejam ações e práticas voltadas para as questões da coletividade, fundamentalmente. Não há avanços na escola sem que haja espaço para a formação dos que frequentam a escola, sejam os professores, estudantes, funcionários etc., enfim, todos que fazem a escola acontecer. Conforme Dourado (2008), para que haja uma possibilidade de organização escolar é preciso enxergar a sociedade, em seu aspecto político e civil, pois, o contexto histórico e as mudanças que vive o Estado, enquanto nação, são um dos indicadores para possíveis melhorias na gestão da escola.

Cabe ressaltar que, a escola tem um papel importantíssimo no tocante às ações que realiza, que é o de promover o desenvolvimento de competências que tenham sentido para o estudante, levando em consideração as necessidades desses, no

momento presente e no futuro, e isso requer que ele tenha compreensão atual sobre a vida dele e a sociedade a qual está inserido, para saber intervir quando necessário. É o que entende Lück (2013, p.33):

A cada estágio de desenvolvimento, novas necessidades e possibilidades de expressão e compreensão emergem, formando ciclos contínuos e cada vez mais aprofundados de aprendizagem e desenvolvimento.

Vale lembrar que, o modo de ser e de fazer da escola depende do tipo de liderança que os gestores desenvolvem, que pode ser espontânea ou intencional. Espontânea, quando o foco são os valores pessoais ou intencional, quando pautado nos valores sociais e institucionais em que os processos educacionais, sobretudo, a aprendizagem dos alunos é a missão primordial da unidade escolar. Quando os gestores se omitem ou hesitam de exercer a liderança no sentido de criar na escola práticas educacionais focados na aprendizagem e na formação dos alunos propicia uma criação de práticas regulares em que o interesse individual ou coletivo tem prioridade como um direito funcional, com prejuízo na aprendizagem e formação integral dos sujeitos. Lück (2011, p.) nos ensina que:

Compete ao gestor escolar, responsável pela gestão e influência intencional e sistemática sobre a atuação da escola como um todo e suas realizações,

portanto, o papel da liderança e coordenação, que consiste em levar seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes etc. à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

A escola que prima pela qualidade social apresenta várias especificidades, a saber: a oferta de uma educação formadora com conteúdo significativo que desenvolva no aluno a capacidade cognitiva, afetiva, social preparando-o para o mundo da tecnologia, da comunicação com inclusão da cultura em seu sentido amplo. Os alunos precisam desenvolver, na escola, projetos que os formem para a cidadania; aprendam a tomar decisões; se fortaleçam para o mundo onde vivem; como também serem preparados para fazerem parte de movimentos populares.

É importante lembrar que a prática social pode ser realizada num contexto de cultura, de relações, de conhecimento. Significa que não é necessariamente, nos bancos escolares, onde há aprendizagem, mas, em outros espaços, com contextos e interações socioculturais. Libâneo (2018, p.223) reforça que:

Nesse sentido, a melhor concepção de funcionamento de uma escola é aquela

que a toma como uma organização educativa, que procura instituir um sistema de interações entre seus membros na base do compartilhamento de valores comuns, objetivos comuns, problemas comuns, por meio de práticas colaborativas: projetos comuns e elaboração conjunta de planos de ensino e de tarefas de aprendizagem.

Para que a escola tem um bom funcionamento é necessária uma formação continuada; tanto para gestores escolares, como para professores de sala de aula. E, de acordo com a Inteligência Artificial (I.A), os gestores ao participar da formação continuada tem mais condição de trabalhar no sentido de melhorar a qualidade do trabalho ofertado aos seus estudantes, além de aprender a lidar com situações-problema que se apresentam no dia-a-dia do cotidiano escolar. Isso engloba o uso da tecnologia digital; a integração escola-comunidade e democratização da gestão. Não se concebe, com essa atual conjuntura os profissionais da escola, sobretudo os gestores e professores não participarem regularmente da formação continuada. Sabemos que ainda precisa melhorar, para que os processos educacionais na escola, sejam mais significativos para os estudantes. Para tanto, o currículo tem que estar associado a comunidade escolar e local e a sociedade como um todo. A escola deve trabalhar com os alunos a inovação, a interação entre os colegas e a pa

A formação continuada acontece tanto no ambiente de trabalho como fora da escola. Quando realizada em reuniões didático-pedagógicas, participação na construção ou atualização do PPP, além de orientações realizadas pelos servidores que acompanham o trabalho dentro da unidade escolar, com o objetivo de repassar informações da secretaria de educação, a qual pertence, oferecer assistência com relação ao desenvolvimento dos projetos educacionais, lançamento de novos programas etc.

Além desses, há formação continuada extra escola, que são os encontros pedagógicos, jornadas, congressos. Dessa forma, é realizada mediante estudos científicos, discussões, relatos de experiências exitosas. A equipe técnica da escola que também coordena a formação continuada dentro do espaço escolar, que são os coordenadores pedagógicos e/ou supervisor escolar tem um papel muito importante na escola que vai além da formação. A referida equipe presta atendimento aos professores iniciantes, veteranos, supervisionam a parte didático-pedagógica, coordenar grupos de estudo, auxiliar nas avaliações internas e externas, trazer materiais e propostas inovadoras para enriquecimento do trabalho em sala de aulas e monitora as ações do projeto político-pedagógico.

Vale lembrar que, a instituição tem a incumbência de realizar a formação dentro da escola, e o professor precisa ter a responsabilidade de participar tanto no interior da escola como em espaço externo. Libâneo (2018, p.189) informa que:

A formação em serviço ganha hoje tamanha relevância que constitui parte das condições de trabalho profissional. Os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais, técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor.

Para falarmos sobre formação continuada é preciso lembrar da formação inicial do professor. Como o professor desempenha uma atividade teórico-prática, a instituição formadora de professores deveria introduzir no currículo e metodologia da formação inicial elementos que façam a integração entre teoria e contextos práticos reais. Ou seja, trazer para o curso de formação inicial situações concretas para que os futuros professores possam utilizar a teoria que estão estudando em sua graduação, podendo ser alunos da pedagogia ou licenciaturas distintas. Durante o curso deve se trabalhar com os alunos alguns problemas que acontecem nas escolas, sejam públicas ou privadas e dar oportunidade a esses para que encontrem soluções. É o que lembra Libâneo (2018, p. 190):

Isso significa ter a prática, ao longo do curso, como referente direto para comparar as situações vivenciadas com os estudos que está fazendo e formar seus próprios conhecimentos e convicções.

Dessa forma, os professores formados, ao chegarem à escola e se depararem com situações reais com os seus alunos será menos difícil porque tiveram a oportunidade de experimentar, na faculdade, e, não apenas no estágio. Nessa formação inicial houve a integração de práticas formativas e reais. Nesse sentido, Lima (2012, p.55) que “acreditamos que a formação contínua não se efetiva distanciada de um projeto de desenvolvimento profissional que a sustente, estando implícito nisso os sonhos, a vida e o trabalho do professor”.

No referente ao processo de formação continuada para os gestores escolares deve partir da premissa que esses profissionais são os protagonistas de todo o processo e que não estão nessa formação, apenas, para receber informações de técnicos de suas secretarias de educação, no caso de gestores de escola pública, mas, para uma troca mútua de experiências com os seus pares, fazer uma relação entre o tema abordado e sua prática cotidiana. O momento de formação seria, também, para os gestores refletirem sobre as ações que desempenham na escola em que trabalha,

tendo como meta a aprendizagem significativa de seus educandos.

A formação continuada terá sentido para os gestores, se atender as suas necessidades, enquanto diretor, para auxiliá-los em suas demandas próprias, que são específicas de cada escola. Não há modelo padrão de gestão, pronto. Cada equipe gestora de acordo com a sua formação, visão de educação, equipe de professores e funcionários, comunidade escolar, vai construir a sua liderança. Nesse aspecto, Lima (2012), nos lembra que a formação do professor-gestor precisa ser realizada em um espaço em que esses profissionais possam participar ativamente, dentro do contexto escolar em que trabalham. Além disso, deve se considerar todas as falas dos gestores, numa escuta ativa, para juntos planejarem um plano de ação que seja possível a sua realização, levando a cabo os aspectos socioculturais, a comunidade e a realidade de cada escola. Com vistas à melhoria da qualidade dos processos educacionais, e que o ensino conduza os alunos à aprendizagem.

É de fundamental importância o espaço onde acontece a formação continuada, como também, o tempo destinado para esse evento. Pois, para se realizar algo dessa natureza, é necessário discussões aprofundadas, no sentido de encontrar alternativas para os dilemas e angústias desses profissionais, que

participam dessa formação na intenção de aumentar o seu conhecimento no tocante a gestão escolar e melhorar a sua prática com líder escolar. O processo formativo continuado precisa ser pensado para esse fim. Ou seja, pelo que entendemos, a formação deve ser constituída, para que os gestores escolares adquiram desenvolvimento profissional e possam aplicar, os conhecimentos, em sua prática cotidiana.

Para tanto, é imprescindível que os gestores escolares saibam apoiar o trabalho dos professores, criando ambientes de discussão favorável à troca de experiências exitosas e de fomento à aprendizagem compartilhada, com o intuito de cada vez mais melhorar o desempenho dos profissionais e a vida da escola como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto podemos perceber que o homem, ao longo do tempo criou objetos, entidades, com a interação consigo, com outros seres da mesma espécie e com a natureza. Ele só se constitui como um ser histórico quando é capaz de produzir conhecimento e esses saberes são chamados de educação. No referente à gestão escolar ficou notório que para se realizar um trabalho de qualidade para que os processos educacionais tenham êxito, se

faz necessário um movimento democrático em que a equipe gestora envolva todos da comunidade escolar para a tomada de decisão. E, além disso, a escola precisa desenvolver com os seus educandos projetos que os tornem críticos, reflexivos, analisando a sua condição de ser e existir no mundo e possam ser inseridos na sociedade contribuindo para uma transformação, onde todos possam ter vez. Quanto à formação continuada de gestores é de fundamental importância a participação dos mesmos, uma vez que o conhecimento se renova e esses profissionais precisam de uma qualificação para aperfeiçoar a teoria e a sua prática, levando em conta o contexto do seu trabalho, para ampliação e desenvolvimento de sua cultura, como reforça Libâneo (2018).

REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática- 6. ed. Ver. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora.

LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e aprendizagem da profissão docente. Brasília: Liber Livro, 2012. [[Links](#)]

LÜCK, Heloisa. A gestão participativa na escola. 11. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. – (Série Cadernos de Gestão)

LÜCK, Heloisa. Liderança em Gestão Escolar. 9. Ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. – (Série Cadernos de Gestão)

LÜCK, Heloisa. Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. 2.ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. – (Série Cadernos de Gestão)

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. Projeto político-pedagógico: construção e implementação na escola / Cássia Ravena Mulin de Assis Medel. – 2. ed. ver. – Campinas, SP: Autores Associados, 2012. – (Coleção educação contemporânea)

MENEZES, Janaina Specht da Silva(org.); FETZNER, Andréa Rosana; VASCONCELOS, Celso; GANDIN, Danilo et al. A QUEM INTERESSA A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA? REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES

Repositório.ufsm.br/bitstream/handle/1/15486/tcce_GE_EaD_2018_Inacio_MICHEL E.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Revista Científica Evidência/Editora Hawking- Vol. 3, n.1 (2020) – Maceió – Al: 2020 – Trimestral – GESTÃO ESCOLA E PRECARIZAÇÃO NO ENSINO FUNDAMENTAL BÁSICO