

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Adroaldo Machado Ramos

DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR

Porto Alegre
2º Semestre
2015

Adroaldo Machado Ramos

Desafios Do Gestor Escolar

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador (a): Monique Robain Montano

Porto Alegre

2015

Mensagem.

“O menino sabia pensar: pensava bem, concentrado. É sempre assim. Quando o sonho é forte, o pensamento vem. O amor é pai da inteligência. Mas sem amor, todo o conhecimento permanece adormecido, inerte, impotente. O menino e o seu carrinho resumem tudo que sinto sobre educação. As escolas: imensas oficinas, ferramentas de todos os tipos, capazes dos maiores milagres. Mas de nada valem para aqueles que não sabem sonhar: os profissionais da educação pensam que o problema da educação se resolverá com a melhoria das oficinas: mais verbas, mais artefatos técnicos, mais computadores (Ah! O fascínio dos computadores). Não percebem que não é aí que o pensamento nasce. O nascimento do pensamento é igual ao nascimento de uma criança: tudo começa com um ato de amor: Uma semente a ser depositada no ventre vazio. Por isto os educadores, antes de serem especialistas em ferramentas do saber: deveriam ser especialistas em amor: interpretes de sonhos”.

Rubem Alves

RESUMO

O presente trabalho atende exigência do Curso de Especialização em Gestão Escolar voltado, em especial, para gestores de escolas públicas e possibilitou uma reflexão sobre a Gestão Escolar e o Projeto Político Pedagógico. O objetivo deste trabalho é reestruturar nossos planejamentos e estruturar uma nova proposta de trabalho, uma Nova Escola a partir da reformulação do Projeto Político Pedagógico da escola, sendo utilizada como metodologia a pesquisa-ação como forma de intervenção na realidade. Então passamos a estudar, discutir, analisar, juntamente com os segmentos da comunidade escolar o PPP (Projeto Político Pedagógico). O problema de pesquisa foi “a indisciplina”, observamos que a mesma está associada à falta de planejamento, ou planejamento fora do interesse, ou realidade do aluno.. Como referencial teórico para as análises dos dados em decorrência, estudamos o Regimento que não pode ser alterado em qualquer momento, somente com a autorização da SEDUC, passamos há fazer alguns adendos e aguardar a oportunidade autorizada para alterá-lo. Para isso estudamos os autores Gandin, 2013, Ghisleni e Pereira, 2014 e Paro, 2001.

Palavra-chave: Reestruturação. Democratização e Gestão Escolar. Estratégias. Gestão Educacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
3 METODOLOGIA	10
4 AÇÕES ANALISADAS	12
4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO SUCESSO DO GESTOR	12
4.2 PLANO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA REALIDADE ATUAL.....	13
5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

1 INTRODUÇÃO

A Escola Estadual de Ensino Fundamental analisada, cuja portaria de funcionamento é de 29 de novembro de 1991, está localizada na Rua Dr. Malheiros, nº 60, no bairro Santo Antônio em Porto Alegre. Casa/escola onde acolhe pequenos infratores em vulnerabilidade social, de 1º ao 5º ano do ensino fundamental, com uma proposta pedagógica diferenciada, tendo uma comunidade escolar de vários bairros da Capital e muito carente. Atualmente oferece 80 vagas ao educando e tem uma equipe formada por: uma merendeira, uma da limpeza, uma secretária, seis professoras de CAT, uma Orientadora Educacional e o Diretor. O que tem de relevante em na escola é a especificidade, só acolhe alunos encaminhados por: Ação Rua, Conselhos Tutelares, Assistentes Sociais, Promotoria, Ministério Público, entre outros e cuidadores de menores.

O Projeto Político Pedagógico - PPP da escola precisa ser reformulado, ele está completando 10 anos e vem sofrendo alterações. Mas agora irá parar, se reunir com a comunidade escolar e fazer uma reformulação. O trabalho de reformulação do PPP vem sendo debatido ao longo do ano.

Esta pesquisa/estudo partiu da necessidade de uma releitura, de um desencontro que estava acontecendo entre a realidade trabalhada e o que estava escrito no PPP da escola. Este projeto político pedagógico, escrito há um tempo, não estava contemplando a realidade apresentada. Assim sendo, no ano de 2014, reunimos a comunidade escolar e fizemos uma releitura da atual realidade da escola, foi quando surgiu à necessidade de reconstruir o PPP e por aclamação dos envolvidos partimos do princípio de analisar QUE ESCOLA TEMOS, fizemos um levantamento de dados e constatamos que a escola existente precisava de uma mudança urgente. Então a necessidade de pensar QUE ESCOLA QUEREMOS, também fizemos um levantamento de opiniões e constatamos as necessidades expressas na vontade da comunidade em ter uma escola QUE PROTEGE, uma escola que acolhe, uma escola que satisfaça as necessidades da comunidade, também uma escola que faça meu FILHO FELIZ, como foi a maioria das respostas colhidas nos depoimentos das famílias. E agora, O QUE FAZER PARA CHEGAR A ESCOLA QUE QUEREMOS !!! Novamente por aclamação, as respostas colhidas nos questionamentos foram: A necessidade efetiva da participação da comunidade

escolar, mas também o comprometimento dos governantes com a ESCOLA NECESSÁRIA PARA OS TEMPOS ATUAIS.

A sociedade está em constante transformação; tecnologias, valores e conceitos. Assim sendo, o PPP da escola precisa ser atualizado. Está pensando em uma escola nova para 2015, nova no sentido administrativo e pedagógico, onde a comunidade possa dialogar e decidir o futuro de seus filhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Constatada a necessidade apresentada anteriormente, buscamos embasamentos teóricos nas sugestões do Curso para Gestores e, segundo Gandin (2013, p.92), “Sem o querer e/ou sem o saber não haverá campo cultivado, mesmo que haja enxadas ou ferramentas [...] o planejamento é a eficácia dos trabalhos pedagógicos.

Segundo Franco (2005, p. 496), a pesquisa é entendida como um processo interativo entre a pesquisa e o objeto de pesquisa, valorizando a participação de todos envolvidos, oportunizando um aprendizado coletivo, também auxiliando na realização de planos e projetos, pois o importante numa pesquisa é descobrir o significado do concreto nos conflitos e suas complexidades.

Segundo Ghisleni e Pereira (2014, p.347) discutindo o processo avaliativo na reformulação do PPP, o foco dos trabalhos na reformulação do PPP deve sempre visar à qualificação do processo de ensino e ao crescimento do aluno.

Apesar da consciência da necessidade da participação, isto está muito mais na ideia do que na realização; ainda estamos trabalhando com práticas verticalistas, embora com clareza da necessidade da participação; isto faz com que não tenhamos os resultados de um PLANO QUE SATISFAÇA AS NECESSIDADES DA REALIDADE ATUAL.

A gestão enquanto temática nas escolas, ao longo dos anos vem se arrastando para um caminho da descentralização das funções, mas ainda é muito tímido este modelo. O que se vê na grande maioria é o medo de dividir funções e perder o controle “ o poder sobre “, deixando com isso não acontecer o bom desenvolvimento dos trabalhos. No meu ponto de vista, uma escola para caminhar rumo a democratização, tem que haver muitas discussões , problematizações e intervenções sistemáticas entre todos os segmentos que representam a comunidade escolar e um entendimento no desenvolvimento da sociedade como um todo.

A importância do Projeto Político Pedagógico está no fato de que ele passa a ser um rumo, uma direção para as ações da escola. É uma ação intencional que deve ser definida coletivamente. O Projeto Político Pedagógico é um instrumento que visa dar nòste as ações definidas coletivamente através de projetos, da organização e acompanhamento de todo universo da escola. O Projeto Político Pedagógico ele deve ter uma visão holística onde pretende e idealiza fazeres, seus

objetivos, metas e estratégias permanentes. Assim sendo, o Projeto Político Pedagógico tem como fiscalizador maior a equipe gestora da escola. Ao construir o PPP, é muito importante também levar em conta a realidade social dos alunos e sua vida escolar para que o currículo venha vislumbrar conhecimentos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa-ação é entendida como um processo interativo entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, valorizando a participação de todos envolvidos na pesquisa, oportunizando um aprendizado coletivo, também auxiliando na realização de planos e projetos. Uma grande importância da pesquisa-ação é descobrir o significado do concreto nos conflitos e suas complexidades.

A pesquisa-ação sugere sempre a concomitância entre pesquisa e ação e ação e pesquisa, considerando-se até que deveria ser expressa em forma de dupla flecha, ao invés de hífen: Pesquisa ↔ ação, de modo a caracterizar a concomitância, a intercomunicação e a interfecundidade Franco (2005, p.496).

Assim sendo, entre reuniões de estudos com representantes da comunidade escolar, sentiu-se a necessidade de mudanças na escola como um todo e principalmente nos planejamentos.

Nossa escola que completa 25 anos de existência, quando foi fundada e organizada, exclusivamente para Drogados e Excluídos, a sociedade/ comunidade tinha uma outra concepção de escola; acolhia crianças e adolescentes de 10 a 18 anos, onde o programa trabalhado não era de acordo com a realidade.

Esta escola permaneceu funcionando por cinco anos em turnos distintos, um turno não havia ligação com o outro. A prática pedagógica da época era muito preocupada em transmitir conhecimentos, com os conteúdos trazidos pela SEDUC, trabalhando muito a quantidade sem valorizar a qualidade. Neste período descrito acima, a escola funcionava com um Regimento Outorgado; aquele construído pelo Conselho Estadual de Educação.

A partir do ano 2000, com a minha chegada na escola, quando estava me formando em Supervisão Escolar, Licenciatura Plena, percebi que a documentação estava muito arcaica. Aos poucos fui discutindo com os professores, alunos, funcionários e pais. Começamos a reconstruir uma escola diferente. Construímos um Regimento Próprio, Plano Global, Projeto Político Pedagógico e Plano de Trabalho do Professor. Assim trabalhamos por 14 anos, embasados nos documentos construídos.

Chegado 2014, em uma reunião com os segmentos da comunidade escolar, sentiu-se a necessidade de mudanças, chega paralelo a essa necessidade o curso para Gestores na UFRGS. A escola resolve aderir o curso incluindo dois

profissionais: Diretor e a Orientadora Educacional. Já no primeiro momento organizamos várias reuniões onde montamos um cronograma de encontros em que todas as quartas-feiras, no turno da tarde, seriam encontros pedagógicos. Nestes encontros, as discussões eram embasadas em atividades que não estariam dando certo nos trabalhos pedagógicos, conteúdos ultrapassados, atividades fora da realidade econômica dos alunos, cada professor trabalhando uma metodologia, os temas transversais não se enquadravam com os demais conteúdos.

Para tanto, os professores que se diziam um grupo passaram a se considerar uma equipe. Iniciamos um trabalho revisando toda e qualquer ação do professor, sendo abertamente discutida e comentada em reuniões, passaram a trocar experiências de uma maneira muito atualizada utilizando o WhatsApp, através de um grupo criado por esta equipe, onde passaram a postar toda e qualquer ação e atividade em sala de aula. Assim foi surgindo à ideia da reconstrução do PPP (reconstruir uma Nova Escola). Numa das reuniões pensamos como mobilizar, inserir a totalidade da comunidade nessa nova ideia, pensamos e organizamos um QUESTIONÁRIO com as seguintes perguntas:

- QUE ESCOLA TEMOS?
- QUE ESCOLA QUEREMOS?
- COMO FAZER PARA CHEGAR A ESTA ESCOLA QUE QUEREMOS?

O objetivo do questionário era saber o que escola e comunidade escolar estavam almejando. Para que, partindo do resultado da pesquisa, iniciássemos a tão esperada reconstrução do PPP.

Foram enviados 60 questionários para a comunidade escolar. Respostas:

1ª pergunta: Foi por unanimidade. Disseram que a escola é BOA e precisa ser maior;

2ª pergunta: Querem uma escola onde os filhos fiquem o dia inteiro e que sejam felizes;

3ª pergunta: Os pais disseram que os governantes devem investir mais e cuidar mais da Educação. Com base nestes dados, continuamos as discussões para reconstrução do PPP.

Numa das reuniões com os segmentos da comunidade escolar, foi discutido a rapidez na evolução do desenvolvimento da sociedade como um todo, para isto, é preciso uma nova proposta de escola informatizada e aberta às mudanças.

Conforme o educador Danilo Gandin, em seu livro Participação e Planejamento Participativo,

As ferramentas – planejamento é ferramenta – têm receitas e estas receitas precisam ser exatamente seguidas para que as ferramentas funcionem, os martelos podem ter diferentes detalhes, mas só servirão aqueles que têm um peso para bater no prego e um sistema de poder segurá-lo. Participação Planejamento Participativo. (GANDIN 2013, pág; 88)

É necessário entender que a expressão “planejamento participativo” significa qualquer esforço de planejar com a utilização de ideias que venham das pessoas que fazem parte de uma instituição, de um movimento ou de um grupo. Mas “Planejamento Participativo”, com iniciais maiúsculas é uma corrente de planejamento construída. Como outras correntes que se constituíram em outras épocas, ela tem suas características próprias e bem definidas, na forma de seus conceitos, modelos, técnicas e instrumentos, e uma metodologia de construção de planos bem específica, baseada na Pedagogia do Aprender - fazendo e da participação da construção em conjunto.

4 AÇÕES ANALISADAS

4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO SUCESSO DO GESTOR

Atualmente uma gestão democrática está pautada em muitas discussões, flexibilidades em todas as ações que determinam o desenvolvimento de uma escola. O sucesso de uma boa proposta pedagógica está em definir uma linha de trabalho moderna e avançada, que venha ao encontro dos desafios e na velocidade que a sociedade apresenta. O novo modelo de administrar implica na descentralização das atividades, oportunizando e dando autonomia aos setores que compõe a gestão.

A Gestão, enquanto temática nas escolas, ao longo dos anos, vem se arrastando para o caminho da descentralização, mas é ainda muito tímido este modelo. O que se vê na grande maioria é medo de dividir as funções/tarefas e perder o controle “o poder sobre”, deixando a desejar na maioria das vezes.

No meu ponto de vista, para uma escola caminhar rumo à democratização, tem que haver muitas discussões, problematizações e intervenções sistemáticas com

todos os segmentos que representam a comunidade escolar, bem como, a sociedade como um todo.

Da educação como direitos humanos e aos direitos humanos como princípio, o texto nos conduz a uma discussão na construção de uma sociedade igualitária, democrática e justa. Assim sendo, leva a educação como o único processo capaz de tornar humanos os seres humanos.

A educação como direitos humanos nos remete na possibilidade de pensar que esta temática do direito à educação sempre teve intimamente ligada à própria evolução dos direitos humanos. O mais incrível é que a culminância desta relação, Educação como Direitos Humanos, só foi reconhecida com a inserção desta temática na Conferência Mundial sobre os Direitos Humanos, em Viena no ano de 1993.

4.2 PLANO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA REALIDADE ATUAL

Ao planejar, a instituição teve uma tomada de posição. Como anda a identidade da escola? Dentro de uma visão de mundo, das utopias, dos valores, dos objetivos, seus compromissos e responsabilidades. Esta posição expressou o rumo, o horizonte, a tendência de escola democrática que está surgindo.

Esta ação nasceu como busca de resposta a um forte questionamento que nos colocamos: Em que medida, enquanto escola democrática no País, podemos efetivamente colaborar para a construção de uma nova sociedade?

São tantas as contradições que enfrentamos, confrontando-se com a realidade escolar. Então: O que fundamenta o nosso enquanto escola? Constatamos que, diante destes questionamentos, por não encontrarem sentido para a própria existência, acabaram perdendo toda força e capacidade de aglutinação, visto que, ninguém consegue viver sem um sentido maior que sustente a dura luta. Diante desta posição procuramos expressar o sentido do nosso trabalho e as grandes perspectivas para a caminhada.

Tal estudo teve como objetivo abordar a gestão democrática no cotidiano escolar com destaque à contradição que demarca o modelo de gestão educacional impressa na política atual do contexto educacional. Tendo a escola e seus atores como importante foco das políticas educacionais, procuro refletir que a gestão

educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos, aquele afeto a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos e o outroligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. A partir da análise, o estudo da pesquisa consubstanciado em suporte teórico pretendeu uma reflexão sobre o tema de forma que seja possível ultrapassar o nível de entendimento sobre GESTÃO. Esta não apenas como expressão que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar. O texto perseguiu a ideia que gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de transformação e cidadania. Isto permitiu pensar a gestão no sentido de uma articulação consciente entre sujeitos e ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar, seu significado político e significado social, assim como a importância da partilha de poder e constituição de processos eletivos na escola, conselhos, colegiados, projeto-político-pedagógico que evidenciam esta concepção essas ações. O texto procura o desafio para algumas indagações que poderão gerar novas inquietações, principalmente, no que se refere a uma reflexão mais apurada sobre as estratégias de uma gestão compartilhada.

5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Ao finalizar este trabalho em GESTÃO ESCOLAR nesta instituição de ensino UFRGS, percebo que alcancei alguns objetivos aos quais me propus a enriquecer e colaborar com a reestruturação do PPP (Projeto Político Pedagógico). Penso também, que ao desenvolver esta pesquisa, tenho grandes desafios a vencer, pois estarei organizando, estruturando atividades que venham ao encontro de diagnósticos obtidos durante os trabalhos, possibilitando amenizar, auxiliar determinadas dificuldades encontradas. Lembro que proporcionar momentos de discussões, debates e pesquisas, não é coisa muito fácil, pois exige determinação e parcerias, muitos estudos e coerência.

Devo destacar as orientações recebidas durante os estudos para o curso que proporcionaram um crescimento satisfatório na minha vida profissional. Ao concluir este trabalho, tenho certeza que inovei e trouxe para a escola propostas inovadoras. Pretendo para o próximo ano proporcionar aos colegas professores, funcionários e

comunidade em geral, formação efetiva para estes segmentos com assuntos pertinentes as suas funções, que tragam inovações, debates, discussões e principalmente crescimento para uma proposta pedagógica inovadora de escola, uma proposta que venha ao encontro da modernidade, que tenha uma visão de futuro promissor. Quero também destacar o incentivo que me propus a levar à estes profissionais com formações, local de trabalho agradável, melhorar e dinamizar o espaço físico para que tenhamos um bom resultado nos trabalhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

GANDIN, Adriana; GANDIN, Danilo. **Gestão Democrática e Planejamento Participativo**. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). Formação a distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

GANDIN, Danilo. **Soluções de Planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GHISLENI, Ana Cristina e PEREIRA, Maristela Martins, Texto: **Discutindo o processo avaliativo na reformulação do projeto Político Pedagógico**, In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). Formação a distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Evangraf, 2014

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade de ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e avaliação**. Retratos da Escola, Brasília: CNTE, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.