

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO RAIMUNDO NONATO/PI: CULTURA ESCOLAR E ATUAÇÃO DOS GESTORES

Ana Júlia dos Santos Carvalho

Graduanda do Curso de Licenciatura em Física do
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: santosnoanajulia@gmail.com

Nicolly Assis Lima

Graduanda do Curso de Licenciatura em Física do
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: nicollyal3796@gmail.com

Bruno Eduardo Pereira dos Anjos

Graduando do Curso de Licenciatura em Física do
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: brunoepda321@gmail.com

Professor-orientador Geuid Cavalcante da Silva Filho

Professor-orientador: Mestre em Educação (Uninove),
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: geuidfilho@ifpi.edu.br

RESUMO

O presente relato de experiência tem o objetivo de analisar os dados coletados em uma pesquisa sobre a gestão escolar desenvolvida no âmbito das atividades práticas da disciplina Gestão e Organização Escolar, ofertada no curso de Licenciatura em Física. Foram escolhidas três escolas da rede pública, localizadas no município de São Raimundo Nonato/PI: duas da rede municipal e uma da rede estadual. Realizou-se uma observação sistemática da cultura escolar da instituição educativa e duas entrevistas: com o(a) diretor(a) da escola, para identificar os principais desafios enfrentados pelo setor; e o(a) coordenador(a) pedagógico(a) da escola, também com o intuito de mapear os principais desafios. No que se refere à cultura escolar, os resultados mostraram que, embora cada escola tenha suas particularidades, todas compartilham o esforço de manter um ambiente organizacional saudável nas relações entre gestores, professores e estudantes. Quanto aos desafios da direção, observou-se, entre outros, os que envolvem a gestão de pessoas, inclusão de toda a comunidade escolar nas decisões, integração de novas tecnologias e superação de limitações estruturais e pedagógicas. Já os desafios da coordenação pedagógica envolvem a construção de um trabalho colaborativo com os professores, enfrentamento de dificuldades relacionadas ao rendimento dos alunos e superação de resistências às mudanças por parte de alguns membros da equipe.

Palavras-chave: gestão educacional; cultura organizacional; diretoria escolar; coordenação pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

Os termos organização e gestão, no contexto educacional, remetem ao conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

A escola deve ser administrada a partir de suas especificidades, pois é uma organização social dotada de responsabilidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas (Brasil, 2006). Sua gestão deve ser diferenciada da administração empresarial.

Quanto aos objetivos da organização e da gestão da escola, é possível destacar três: prover as condições, os meios e todos os recursos necessários para o ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação, e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação; e garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

O alcance desses objetivos, entretanto, depende de fatores que vão além das habilidades dos gestores no desenvolvimento de suas atribuições. A cultura organizacional, ou “clima” da escola, é um deles. A partir de sua análise, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2003), é possível compreender a influência das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade sobre as formas de organização e gestão escolar.

A cultura organizacional, ou cultura da escola, diz respeito às características culturais dos professores, mas também de alunos, funcionários e pais. Cada escola tem uma cultura própria, que possibilita entender muitos acontecimentos de seu cotidiano. Mas essa cultura pode ser modificada pelas pessoas, pode ser discutida, planejada, seguindo um rumo que responda mais de perto aos interesses e aspirações da equipe escolar (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Outro aspecto importante para compreender a gestão de uma instituição escolar é o conhecimento da sua estrutura organizacional, que consiste na divisão de tarefas/responsabilidades e relacionamento entre os setores, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2003). Toda instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica.

A diretoria, por exemplo, é responsável por coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, com o auxílio dos demais membros do corpo técnico-administrativo/corpo de especialistas (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003). O diretor ou diretora de uma escola desempenha papel fundamental no planejamento e na organização do trabalho escolar. Cabe a ele/ela estabelecer na escola “a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações”, de modo a garantir sua materialização e efetividade

(Lück, 2009, p. 31). Além de ser o responsável por promover e liderar a elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico da escola e promover a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades.

A coordenação pedagógica, por sua vez, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Tem como atribuição prioritária prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Além dessas atribuições elencadas, o coordenador pedagógico é responsável por cuidar do relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação das avaliações dos alunos (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Para a realização de uma boa gestão escolar é necessário dar atenção aos elementos discutidos até aqui, buscando manter ou modificar aspectos da cultura da escola e aperfeiçoar a estrutura organizacional. Mas até que ponto as escolas conseguem trabalhar o seu “clima” escolar e integrar os setores da sua estrutura organizacional para realizar os seus objetivos educativos?

Diante disso, o presente trabalho teve o objetivo de analisar a gestão escolar de três escolas da rede pública localizadas no município de São Raimundo Nonato/PI, duas da rede municipal, que oferecem Ensino Fundamental, e uma da rede estadual, que oferece Ensino Médio.

2 CULTURA ESCOLAR E DESAFIOS DA DIREÇÃO E DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO TRABALHO EM ESCOLAS PÚBLICAS

As atividades de pesquisa sobre a gestão e organização escolar foram desenvolvidas no âmbito das atividades práticas da disciplina Gestão e Organização Escolar, ofertada no curso de Licenciatura em Física, no semestre letivo 2024.2, e ocorreram entre os dias 27/11/2024 e 06/12/2024. As escolas analisadas foram as seguintes: “Escola A”¹ (Rede Municipal de Educação de São Raimundo Nonato); “Escola B” (Rede Estadual de Educação do Piauí); e “Escola C” (Rede Municipal de Educação de São Raimundo Nonato).

Essas atividades foram estruturadas em três momentos: observação da cultura escolar (“clima escolar”) da instituição educativa; entrevista com o(a) diretor(a) da escola, para identificar os principais desafios enfrentados pelo setor na gestão da escola; e entrevista com

¹ Por razões éticas, as escolas analisadas foram identificadas com nomes fictícios.

o(a) coordenador(a) pedagógico(a) da escola, com o intuito de mapear os principais desafios do setor.

No que se refere ao “clima” escolar, a observação das vivências em cada escola permitiu identificar tanto semelhanças quanto diferenças nas relações entre os setores da comunidade escolar.

Na “Escola B”, por exemplo, o ambiente entre os professores, coordenadores e equipe gestora se mostrou bastante tranquilo e cooperativo. As relações são marcadas pelo respeito e pelo trabalho em conjunto, especialmente entre professores e coordenação, que planejam atividades conjuntamente. Porém, foram observados conflitos no relacionamento entre a direção e os alunos, notadamente quando há necessidade de intervir na disciplina dos estudantes fora da sala de aula. Alguns alunos demonstraram resistência à participação nas aulas, o que acabava gerando tensão entre professores e estudantes.

Na “Escola A”, por sua vez, o clima escolar mostrou-se positivo e acolhedor de modo geral. As interações entre professores e alunos são pautadas no respeito, e os docentes demonstraram comprometimento com o bem-estar dos estudantes, promovendo um ambiente que estimula o diálogo e a participação. A direção incentiva o envolvimento coletivo nas decisões escolares. Porém, um ponto que chamou atenção foi a comunicação entre alguns funcionários, mostrando-se excessivamente informal, com uso de linguagem inadequada em alguns momentos, gerando desconfortos e impactando negativamente o funcionamento da escola.

Já na “Escola C”, destacou-se a atuação da Direção na construção de um ambiente colaborativo. A participação ativa dos funcionários nas decisões pedagógicas e a boa comunicação interna contribuíam para um planejamento alinhado e eficaz. A relação entre a Direção e os demais membros da escola mostrou-se baseada em respeito e apoio mútuo, o que fortalece a execução de projetos educacionais e a integração da equipe.

A atuação da direção escolar apresenta diversos desafios, que variam conforme a realidade de cada instituição, mas no geral envolviam a busca por qualidade educacional, inclusão e gestão eficiente de recursos e pessoas.

Na “Escola A”, a diretora demonstrou adotar uma gestão predominantemente técnico-científica, pautada em práticas e métodos baseados em evidências para aprimorar o ensino-aprendizagem. Contudo, essa abordagem é equilibrada com uma inclinação para a gestão democrático-participativa, valorizando a participação de professores, alunos e pais nas decisões da escola. Esse modelo de gestão visa não apenas a excelência pedagógica, mas também o

fortalecimento dos vínculos da comunidade escolar, criando um ambiente colaborativo e inclusivo. A estrutura organizacional da escola conta com dois profissionais na direção, responsáveis pela liderança e pela administração.

Já na “Escola B”, a direção escolar é composta por uma diretora que enfrenta o desafio constante de promover a gestão democrática e incentivar o diálogo e a participação da comunidade escolar nas decisões institucionais. A escola possui uma estrutura organizacional com uma quantidade significativa de funcionários, o que facilita a implementação das ações. Mesmo diante de limitações, como a necessidade de ampliação física, a diretora busca manter a qualidade dos serviços educacionais, otimizando recursos humanos e materiais disponíveis para atender às demandas sociais e pedagógicas.

Na “Escola C”, o principal desafio da direção está relacionado à integração eficaz da tecnologia ao processo de ensino-aprendizagem. Além disso, a direção enfrenta a necessidade de garantir que todos os alunos tenham acesso aos recursos digitais, o que demanda investimentos em infraestrutura, capacitação de professores e inclusão digital. Essa preocupação reflete um esforço para tornar a escola mais adaptada às exigências contemporâneas da educação.

A coordenação pedagógica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das práticas de ensino e na construção de um ambiente escolar colaborativo e eficiente. No entanto, os desafios enfrentados pelas equipes de coordenação variam de acordo com o contexto de cada unidade escolar, exigindo estratégias específicas para promover a aprendizagem e o engajamento dos professores.

Na “Escola A”, as coordenadoras pedagógicas têm uma atuação essencial no suporte aos professores. Elas colaboram na programação das aulas e na seleção de materiais didáticos que enriqueçam o processo de ensino-aprendizagem. A relação construída com os docentes é marcada pelo respeito e pela escuta, o que fortalece a parceria entre os profissionais. Um dos principais desafios enfrentados é a elevação do rendimento dos alunos, especialmente nas áreas de leitura, escrita e matemática. Para superar essas dificuldades, as coordenadoras buscam constantemente soluções pedagógicas inovadoras, promovendo discussões e trocas de experiências com os professores.

Na “Escola B”, a equipe de coordenação pedagógica é composta por dois profissionais: uma coordenadora com carga horária de 40 horas e um coordenador com 20 horas. Essa equipe dá suporte direto aos docentes, acompanhando o planejamento das aulas, orientando o uso de materiais pedagógicos e buscando estratégias que garantam a qualidade do ensino. A atuação

da coordenação é fortalecida pela estrutura organizacional da escola, que favorece o trabalho integrado com os demais setores da instituição.

Na “Escola C”, o principal desafio enfrentado pela coordenação pedagógica é a resistência de alguns professores em seguir o planejamento proposto. Essa situação dificulta a implementação de ações pedagógicas mais organizadas e eficientes. Para contornar esse problema, a coordenação precisa adotar estratégias que promovam o engajamento e a adesão dos docentes, reforçando a importância do planejamento no alcance dos objetivos educacionais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No aspecto da cultura escolar, a análise dessas três experiências evidenciou um esforço das escolas para manter um ambiente organizacional saudável, especialmente nas relações entre professores e gestão. Entre os maiores desafios estão as dificuldades relacionadas com a disciplina dos alunos e as dificuldades na comunicação interna entre a comunidade escolar.

No âmbito dos desafios da direção das escolas, percebeu-se que os mesmos exigem das lideranças escolares um olhar estratégico, sensível e inovador para garantir o desenvolvimento integral dos alunos e o fortalecimento da comunidade escolar.

No tocante aos desafios da coordenação pedagógica nas escolas analisadas, observou-se que a construção de um trabalho colaborativo com os professores e o enfrentamento de dificuldades relacionadas são fatores cruciais. Mas são desafios que exigem uma postura proativa, empática e criativa por parte desses coordenadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

LIBÂNEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: Políticas, Estrutura e Organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.