

CULTURA ESCOLAR E DESAFIOS DA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE CORONEL JOSÉ DIAS/PI

Ray Gomes Brito

Graduando do Curso de Licenciatura em Física do
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: raygomesbrito8@gmail.com

Brenda Damasceno Paes

Graduanda pelo Curso de Licenciatura em Física do
Instituto Federal do Piauí, Campus São Raimundo Nonato
E-mail: brendadamascenopa@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 objetivo deste relato de experiência é 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. A atividade foi desenvolvida em duas escolas da rede pública do município de Coronel José Dias/PI, uma na zona urbana (estadual) e outra na zona rural (municipal). 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. Os resultados mostraram que as escolas realizam um esforço para manter um ambiente organizacional saudável nas relações entre gestores, professores e estudantes, buscando incluir a comunidade escolar nas decisões e superar limitações estruturais e pedagógicas. Entre os desafios da coordenação pedagógica estão a promoção de um trabalho colaborativo entre os membros da comunidade escolar e o enfrentamento de dificuldades relacionadas ao rendimento dos alunos.

Palavras-chave: gestão escolar; diretoria escolar; coordenação pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

No contexto educacional, organização e gestão referem-se ao conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Materializa-se em um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que visam assegurar a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, bem como a

coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas na escola (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Nesse sentido, uma escola deve ser administrada a partir de suas especificidades, pois suas responsabilidades dizem respeito à formação humana, a partir de suas práticas políticas sociais e pedagógicas (Brasil, 2006).

No que se refere 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.

Cada escola tem uma cultura organizacional (ou cultura da escola) 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. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola, assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (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 disso, é

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, para os setores atuem de forma convergente para promover o principal objetivo de qualquer escola, que é a efetivação do processo ensino-aprendizagem. Sabe-se, entretanto, que cada escola lida com desafios únicos, que precisam ser bem compreendidos para que uma gestão seja ao mesmo tempo eficiente e colaborativa.

Desse modo, o presente trabalho teve o objetivo de analisar a gestão escolar de duas escolas da rede pública localizadas no município de Coronel José Dias/PI, uma da rede municipal, que oferece Ensino Fundamental (localizada na zona rural), e uma da rede estadual, que oferece Ensino Médio (localizada na zona urbana). Os aspectos observados foram: a cultura escolar (“clima” escolar), os desafios da direção da escola na gestão da instituição e os desafios da coordenação pedagógica na efetivação de suas ações.

2 DIREÇÃO, COORDENAÇÃO E CULTURA ESCOLAR: DESAFIOS PARA A GESTÃO

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 28/11/2024 e 02/12/2024. As escolas analisadas foram as seguintes: “Escola A”¹ (Rede Municipal de Educação), localizada em uma comunidade da zona rural do município de Coronel José Dias;

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

e “Escola B” (Rede Estadual de Educação), localizada na sede do município de Coronel José Dias.

A pesquisa foi estruturada em três momentos: observação da cultura escolar (“clima escolar”) das instituições pesquisadas; entrevista com o(a) diretor(a) da escola, para identificar os principais desafios enfrentados pelo setor na gestão da escola; e entrevista com o(a) coordenador(a) pedagógico(a) da escola, com o intuito de mapear os principais desafios do setor.

No que se refere à cultura escolar, foi observado que na “Escola A”, que atende estudantes residentes em comunidades localizadas nas proximidades da instituição, o “clima” escolar é marcado por um relacionamento dinâmico, pautado no diálogo e visando um cotidiano escolar democrático onde a comunidade escolar (diretor, coordenador, professores e os estudantes) participem de forma ativa das atividades desenvolvidas na escola.

Com a observação da “Escola B”, por sua vez, também foi possível encontrar um “clima” escolar dinâmico e respeitoso, tanto na relação entre alunos e professores, quanto entre os professores e os demais funcionários. O único ponto que merece mais atenção é o relacionamento entre os próprios alunos, marcado por algumas demonstrações de indisciplina, mas que pode ser aprimorado com algumas ações, a exemplo de uma roda de conversa. A escola atende alunos da zona urbana e também da zona rural, residentes na sede do município e povoados localizados na região denominada Primeiro Distrito da cidade.

No âmbito dos desafios enfrentados pela Direção da escola, observou-se que na “Escola A” os maiores são os seguintes: estimular a participação ativa dos membros da equipe, a comunicação e o gerenciamento de conflitos, bem como a administração dos recursos financeiros e de questões burocráticas. Desse modo, os desafios são tanto pedagógicos quanto administrativos e relacionais.

Na “Escola B”, por sua vez, os maiores desafios estão ligados à busca por um comprometimento maior em projetos coletivos e participação ativa de todos os membros da escola, e também às questões de comunicação entre os membros da comunidade escola.

No tocante à Coordenação Pedagógica, os desafios encontrados na “Escola A” estão relacionados à resistência às mudanças por parte de alguns professores, alta demanda administrativa e gestão de conflitos. Outro desafio é a adaptação às necessidades específicas de cada turma, especialmente em contextos de diversidade. O relacionamento entre professores e coordenação, de modo geral, é colaborativo. Também se observa algumas dificuldades na aceitação de sugestões pedagógicas por parte de alguns docentes, principalmente quando as

mudanças propostas requerem alterações significativas nas práticas habituais. Projetos interdisciplinares são realizados com frequência, e o último que desenvolvemos abordou o tema da sustentabilidade.

Com relação à “Escola B”, os desafios maiores estão sendo mesmo na aprendizagem dos alunos. Mas a coordenação tem desenvolvido ações de formação continuada com os professores, que vem diretamente da Secretaria Estadual de Educação. E também procura a melhor organização de materiais para auxiliar na aprendizagem dos alunos. Os problemas, de modo geral, vão sendo resolvidos sem muitos conflitos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “clima” escolar observado nas duas escolas pode ser descrito como respeitoso e pautado no diálogo, tanto na relação entre alunos e professores, quanto entre os professores e os demais funcionários. No caso da escola da zona urbana, chamou a atenção o relacionamento entre os próprios alunos, marcado por demonstrações de indisciplina

Para as direções, entre os aspectos que precisam ser melhorados, na perspectiva dos gestores, estão a comunicação entre os membros da comunidade escolar, a administração de recursos financeiros e a resolução de questões burocráticas.

No âmbito das coordenações pedagógicas, os principais desafios estão relacionados com a resistência às mudanças por parte de alguns professores (principalmente quando requerem mudanças nas práticas habituais), gestão de conflitos e, sobretudo, as dificuldades de aprendizagem dos alunos.

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.