

## A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE CRICIUMA-SC

## THE PEDAGOGICAL DIMENSION IN THE FRAMEWORK OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF THE MANAGERS OF THE SCHOOLS OF THE MUNICIPAL PUBLIC NETWORK OF CRICIUMA-SC

Leila Ramos Pfeiffer Slengmann<sup>1</sup>

Maria Aparecida da Silva Melo<sup>2</sup>

**Resumo:** A dimensão pedagógica constitui-se na área considerada a mais importante da gestão escolar, pois está diretamente relacionada com a atividade principal da escola que é promover a aprendizagem dos alunos e contribuir com sua formação. Essa relação com os processos pedagógicos faz com que a gestão escolar assuma a responsabilidade de contribuir com a formação integral dos sujeitos e sua inserção no meio social de modo construtivo. Foi partindo deste pressuposto que o presente trabalho de pesquisa foi realizado no contexto de três escolas da rede pública municipal da cidade de Criciúma, e tem como objetivo principal analisar a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar. A pesquisa foi realizada por meio de abordagens qualitativas e descritivas, através de entrevistas, com vistas a responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar? A presente pesquisa constitui-se pesquisa de natureza básica, onde os aspectos abordados estão diretamente relacionados às expectativas dos gestores que atuam nas unidades escolares. A análise das entrevistas foi categorizada da seguinte maneira: Gestão escolar; Dimensão Pedagógica; Projeto Político Pedagógico. Assim, pode-se concluir após a análise do processo investigativo, o reconhecimento da importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar para a consecução dos objetivos institucionais. No entanto, se faz necessário que o tempo destinado à gestão pedagógica seja maximizado, com vistas a promover a participação democrática na construção qualificada do processo de ensino aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Dimensão Pedagógica. Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Gestão Escolar.

**Abstract:** The pedagogical dimension in the area considered is the most important dimension of school management, because it is directly related to the main activity of the school that is to promote the students' learning and to contribute to their formation. This relationship with

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia/ Unesc. E-mail: leila\_pfeiffer@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora da UNESC. Mestra em Educação. E-mail: msm@unesc.net

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº1, janeiro/abril 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC

the pedagogical processes makes school management assume the responsibility of contributing to the integral formation of the subjects and their insertion in the social environment in a constructive way. It was based on this presupposition that the present research was carried out in the context of three schools of the municipal public network of the city of Criciúma, and its main objective is to analyze the importance of the pedagogical dimension in the scope of school management. The research was carried out through qualitative and descriptive approaches, through interviews, in order to answer the following research problem: what is the importance of the pedagogical dimension in the scope of school management? This study is research of a basic nature, where the aspects addressed are directly related to the expectations of the managers who work in the local schools. The analysis of the interviews was categorized as follows: School Management; Pedagogical Dimension; Political Pedagogical Project. Thus, it is possible to conclude after the analysis of the investigative process, the recognition of the importance of the pedagogical dimension in the scope of school management to the achievement of the institutional objectives. However, it is necessary that the time allocated to pedagogical management be maximized, with a view to promoting democratic participation in the qualified construction of the teaching-learning process.

**Keywords:** Pedagogical Dimension. Democratic management. Political pedagogical project. School management.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas são as transformações que tem ocorrido na sociedade atual e, no âmbito escolar uma delas enfatiza a democratização do ensino. Ao realizar estudos sobre processos de gestão escolar, observou-se que nos últimos anos, houve mudanças em seus conceitos e práticas. Além disso, o conceito de gestão escolar está cada vez mais relacionado aos processos pedagógicos e a participação responsável da comunidade escolar e seus envolvidos, com vistas a favorecer efetivos resultados no ensino. A gestão escolar é formada por diferentes dimensões que se desdobram em diferentes áreas de atuação, envolvendo uma equipe de multiprofissionais, sendo, porém o gestor o principal responsável por organizar e orientar administrativa e pedagogicamente a escola.

Durante a disciplina de Didática II, na quarta fase do curso de Pedagogia, uma gestora escolar foi convidada a compartilhar com a turma sobre sua experiência na gestão em uma escola da rede pública municipal. Em sua explanação, mostrou-se bastante comprometida com a promoção da aprendizagem e a formação de alunos, indo ao encontro do

cumprimento do papel social da escola, enfatizando a dimensão pedagógica, prioritariamente, em relação às demais dimensões da gestão.

Desse modo, relacionando a experiência dessa gestora com os conhecimentos contextualizados em aula e as atividades vivenciadas durante o Estágio Supervisionado, surgiram algumas inquietações que acabaram por gerar o seguinte *tema de pesquisa*: A dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar na perspectiva dos gestores das escolas da rede pública municipal de Criciúma – SC, e corresponde à linha de pesquisa “Políticas Educacionais e Formação dos Profissionais da Educação Básica”, tendo como eixo temático “Gestão de processos educativos formais e não formais”.

Diante do exposto, surge o problema de pesquisa: Qual a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar? Para dar concretude ao objeto de estudo dessa investigação, *o objetivo geral* é analisar a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar.

O referencial teórico é constituído por três capítulos com os seguintes assuntos: Gestão escolar: fundamentos históricos e concepções; Dimensão Pedagógica: fundamentos e abrangência; Projeto Político Pedagógico: aspectos legais e estrutura. Após o referencial teórico é exibida a metodologia utilizada na pesquisa, à análise de dados e, por fim, apresentam-se as conclusões alcançadas ao término do trabalho.

## 2 GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E CONCEPÇÕES

Nos últimos anos, ocorreram grandes alterações na forma de organização e administração do trabalho escolar, desde concepções mais tradicionais e conservadoras até modelos mais abertos e democráticos. De acordo com Lück (2009) a escola enfrenta novas demandas, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma.

Historicamente, segundo Libâneo (2015), o estudo da escola como organização de trabalho não é novo,

[...] há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, na década de 1930. Estes estudos se deram no âmbito da administração escolar e, freqüentemente, estiveram marcados por uma concepção

burocrática, funcionalista [...].Tais estudos eram identificados com o campo de conhecimentos denominado Administração e Organização escolar, ou simplesmente Administração Escolar.(LIBANEO, 2015, p.101).

Estudos sobre os processos de organização escolar dessa época, distinguem ainda duas concepções bastante distintas em relação as finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico - racional e concepção sócio crítica.

Libâneo (2015) apresenta essas concepções, indicando que na primeira prevalece a visão burocrática e tecnicista da escola, enquanto que, na segunda concepção a organização escolar é entendida como um sistema que agrega pessoas, com ação intencional e interações sociais num contexto sociocultural político. Desse modo, pode-se entender que a gestão escolar como uma atividade significativa na consecução dos objetivos da escola.

Diante das transformações sociais e políticas, também na educação, mudanças significativas ocorreram em virtude da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como é o caso da democratização da educação, já estabelecida pela Constituição de 1988, configurando novos desdobramentos (BRASIL, 1988).

No seu Art. 14 e 15 a LDB define a Gestão Democrática, deixando explícita que toda comunidade escolar deve participar nas decisões e nas ações da gestão escolar.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

De acordo com os dispositivos legais, pode-se perceber uma forte tendência ao trabalho coletivo, onde todos tem a responsabilidade de contribuir efetivamente para a melhoria do processo ensino aprendizagem por meio de processos participativos. Essa participação corrobora para a construção da autonomia pedagógica e administrativa, com vistas ao pensar e agir em prol de processos qualificados de educação, a partir da realidade da escola, seus anseios e necessidades, integrados ao contexto social.

Nesse sentido, a gestão ocupa um papel importante, sendo destaque nos processos de planejamento e organização. Sendo assim:

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº1, janeiro/abril 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjuntas efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informação). (LÜCK, 2009, p. 24).

Na perspectiva da gestão democrática, deve buscar mecanismos para estimular sua comunidade educativa no sentido de buscar novas e criativas formas de participação nas atividades e nas tomadas de decisões, a fim de que os objetivos institucionais sejam atingidos. Conforme (Lück, 2005, p. 13):

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas propostas legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) Participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; c) Repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia.

De acordo com os aspectos supracitados, percebem-se avanços consideráveis nas concepções de gestão escolar, quando passa a considerar como relevante a participação da comunidade educativa na gestão da escola através dos canais de participação, como o Conselho Escolar e demais órgãos colegiados, cujas funções visam contribuir com os processos de gestão, com funções de natureza consultiva e deliberativa. Outro aspecto importante a considerar diz respeito a autonomia da escola na utilização de recursos financeiros, conferindo a escola possibilidades de adequar os investimentos as necessidades da instituição.

Segundo Gadotti (2014) a gestão participativa reflete positivamente na aprendizagem, pois a participação e a autonomia fazem parte da própria natureza do ato pedagógico, também sugere que todos os membros da comunidade escolar (alunos, professores, pais, servidores) partilhem a responsabilidade pela gestão da escola, tanto no que se refere aos avanços quanto ao que se refere às dificuldades encontradas no dia a dia.

Para uma melhor compreensão acerca da gestão democrática, faz-se necessário destacar os elementos constitutivos desta concepção de gestão: participação, autonomia, transparência e pluralidade (ARAÚJO, 2000). Estes quatro elementos, são parte constitutivas da gestão democrática e determinam mecanismos de ação, conhecidos como canais de participação. Destacam-se alguns deles: Projeto Político pedagógico, Conselho Escolar, APP, Grêmios estudantis e Conselho de Classe. Segundo Lück (2005, p. 13):

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Ademais, nessa perspectiva, os canais de participação contribuem sobremaneira no envolvimento da comunidade educativa nos processos de gestão da escola de modo responsável, comprometido e organizado. Em vista das questões citadas acima, serão apresentados às características e os objetivos dos principais canais de participação.

Um dos principais instrumentos da gestão democrática é o PPP (Projeto Político Pedagógico), um documento que define, em linhas gerais, as diretrizes da escola. Sua elaboração deve contar com a participação de todos os envolvidos na escola e necessita estar em correspondência com as demandas sociais. Além, dos aspectos supracitados, o PPP necessita de constantes ajustes na sua estrutura operacional, através de processos coletivos, contínuos e permanentes de avaliação.

Outro canal importante de participação do aluno é o **Conselho de Classe Participativo**, espaço interativo em que são discutidos e analisados, em conjunto com professores, pais e alunos ao rendimento escolar dos alunos a partir da avaliação da aprendizagem. Esse momento possui grande significado no que respeito a oportunidade de retomar, repensar e reorientar a prática pedagógica desenvolvida na escola.

Um dos mecanismos de participação dos estudantes, o **Grêmios Estudantis**, trata-se de um colegiado representativo e específico do corpo discente da escola. Seu principal objetivo é participar das diversas atividades da escola e colaborar na elaboração do PPP, contribuindo no desenvolvimento da cidadania. A Lei Nº 7.398, de novembro de 1985, é o

documento legal que trata deste mecanismo, pois garante o direito dos alunos de se organizarem em torno de seus interesses estudantis, como disposto no artigo 1º:

Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais. (BRASIL, 1985).

Em acordo com a citação acima, o Grêmio Estudantil preconiza a participação ativa dos alunos nos rumos da escola contribuindo para o exercício da autonomia e com os processos democráticos.

Destaca-se ainda, outro canal de participação a **APP - Associação de Pais e Professores** constitui-se num órgão colegiado composto por representantes da comunidade escolar, como pais de alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade escolar. Além de participar ativamente na elaboração do PPP, contribuem com a integração entre a família-escola-comunidade e colaboram na conservação e manutenção física da escola e na organização de atividades artísticas e culturais (SANTA CATARINA, 2008).

Assim, percebe-se que a gestão democrática possui características marcantes e imprescindíveis para o desenvolvimento de uma educação de qualidade social, voltada para a formação integral dos sujeitos, no sentido de garantir a aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que os tornem pessoas capazes de intervir no meio social de modo construtivo e transformador.

### 3 DIMENSÃO PEDAGÓGICA: FUNDAMENTOS E ABRANGÊNCIA

De todas as dimensões da gestão escolar, a dimensão pedagógica se constitui na mais importante, pois está envolvida diretamente com o foco da escola que é promover aprendizagem e formação de alunos. Além disso, o conceito de gestão escolar está cada vez mais relacionado aos processos pedagógicos e a participação responsável da comunidade escolar e seus envolvidos, visando efetivos resultados no ensino. Para Lück (2009, p. 95) a dimensão pedagógica:

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

A gestão escolar é formada por diferentes dimensões, que se desdobram em diferentes áreas de atuação, envolvendo uma equipe de profissionais, sendo o gestor o principal responsável por organizar e orientar, administrativa e pedagogicamente a escola. A dimensão pedagógica faz parte fundamental da gestão escolar, na qual se mobiliza para realização de finalidades no campo educativo, utilizando-se de princípios, diretrizes e objetivos educacionais. Segundo Lück (1997, p. 16):

[...] o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza o melhor resultado possível no sentido de atendimento as necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento.

Desta forma, a autora aborda que uma vez que, o objetivo principal da escola é o aprendizado do aluno, a função da equipe gestora é articular os esforços para que cada um deles aprenda de maneira efetiva. Como gestor, o diretor de uma escola precisa ter a capacidade de compreender o contexto e fazer diagnósticos e assim, conhecer as possibilidades e propor soluções na definição dos processos educacionais e seus desdobramentos. Além, de monitorar os resultados e acompanhar de perto a equipe escolar, com avaliações e propostas para o desenvolvimento individual e coletivo, deve assumir a liderança de todo processo administrativo e pedagógico contribuindo com avanços contínuos e sustentáveis nos campos da gestão pedagógica e de funcionamento da escola (PARO, 2001).

Conforme Lück (2005), os gestores precisam de habilidades e conhecimentos nas áreas: administrativas, relacionamento interpessoal e pedagógica, elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão podem obter, para que além de assimilar, possam também refletir sobre liderar de modo competente a escola, buscando seu

primordial objetivo, ensino e aprendizagem de forma eficaz. Nesse sentido, Lück (2013, p. 26) afirma que:

[...]é imprescindível que o gestor escolar consiga realizar o monitoramento e a avaliação do trabalho pedagógico na escola, relacionando a gestão escolar com a gestão da aprendizagem, verificando como o mesmo articula a administração dos aspectos burocráticos com os pedagógicos.

Sabe-se que o modelo burocrático e centralizado apenas na figura do diretor não atende mais as demandas da escola. Para Lück (2013) o diretor escolar neste modelo centralizador mostrava-se, muitas vezes, isolado, solitário em seu trabalho, sem apoio dos pais e dos professores.

É possível, no entanto, verificar a ocorrência de estruturas hierarquizadas em escolas em que há cobrança de ações,[...] para que os alunos tenham uma melhor formação e aprendizagem significativa. Há ainda escolas em que o diretor se ocupa, a maior parte do tempo, com questões operacionais secundárias, à margem do que é central para formação dos alunos e sua aprendizagem. (LUCK, 2013, p. 42).

De acordo com Paro (2001), muitas vezes o gestor ocupa-se em realizar atividades burocráticas como acontece na maioria das escolas, atuando como administrador financeiro, gestor de pessoas/funcionários e delega a equipe diretiva, ao supervisor ou coordenador pedagógico a responsabilidade que lhe foi atribuída, da orientação, capacitação e acompanhamento do desempenho da sua equipe docente, eximindo-se de buscar qualidade para o processo de ensino aprendizagem.

Sobretudo, se a função primordial da escola é a aprendizagem, logo, não se justifica um gestor escolar que se distancia de tal objetivo. O gestor escolar da atualidade precisa ter metas claras sobre os índices de aprendizagem da sua escola, para que deste modo consiga realizar um bom trabalho juntamente com sua equipe, criando condições para que os alunos se tornem sujeitos ativos, emancipados e cidadãos capazes de transformar o meio social onde vivem.

Dito isto, Lück (2013) acrescenta que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico e este não se sobrepor a ele. Um diretor que conhece a realidade da sua escola tem mais probabilidade de atuar pontualmente sobre as dificuldades buscando estratégias para promover o aprendizado.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº1, janeiro/abril 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC

Cada vez mais a dimensão pedagógica se aprofunda e se concretiza em ações conjuntas, sendo a ação efetiva e intencional do gestor, primordial para uma qualidade no ensino aprendizagem, bem como, no seu acompanhamento de fato.

Desta forma, Paro (2001, p. 72) salienta que é importante que o gestor permaneça na gerencia dos aspectos administrativos, mas sem deixar para um segundo plano ou delegar a outros responsáveis o planejamento, sua execução e avaliação dos processos pedagógicos. Assim, pode-se refletir que, ao ter por objetivo a aplicação da dimensão pedagógica eficaz, o gestor escolar é capaz de garantir educação de qualidade, articulando toda equipe na condução dos objetivos escolares eficientes a aprendizagem de qualidade que se propõe.

#### **4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: ASPECTOS LEGAIS E ESTRUTURA**

A dimensão pedagógica confere a gestão escolar função de desenvolver sua autonomia através do processo de elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico, como instância de participação de toda comunidade educativa, constituindo-se em instrumento da gestão democrática.

Desta forma, pode-se destacar a importância do Projeto Político-pedagógico, como instrumento da gestão democrática, pois o mesmo define e determina os anseios e necessidades da escola, no que diz respeito ao projeto de homem, sociedade que se deseja ajudar a construir.

Em seu artigo 15, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), atribui à escola avanços significativos quanto à autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Já no Art. 3º, inciso VIII, a referida Lei, define o princípio da gestão democrática e em seu Art.14, a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da escola.

O projeto político-pedagógico, independentemente da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da instituição educacional, representa mais do que um documento, sendo um dos meios de viabilizar a escola democrática para todos e de qualidade social. (BRASIL, 2010a).

Ademais, Vasconcelos (1995), complementa que o Projeto Político Pedagógico constitui-se em um instrumento teórico metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica. Nessa perspectiva, é necessário conhecer a realidade da escola e refletir sobre a mesma, a fim de planejar suas ações de acordo com suas necessidades e em correspondência as demandas sociais. Para tal intento, é preciso que as metas estabelecidas levem em consideração também, as necessidades coletivas e individuais dos estudantes. Segundo Vasconcelos (2006, p. 169), o Projeto Político Pedagógico:

[...] é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico – metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

A construção do Projeto político-pedagógico constitui-se como um dos princípios de gestão democrática e um importante mecanismo de participação na gestão escolar. Constitui-se num processo contínuo e participativo que parte da análise da realidade da escola e de suas necessidades e de pressupostos teóricos e metodológicos que apontam para a definição de aspectos políticos e pedagógicos que possui a função de nortear todas as ações para intervir na realidade e provocar mudanças no processo.

Nesse sentido Vasconcelos (2000) afirma que o Projeto Político Pedagógico deve ser estruturado por três grandes partes, articuladas entre si, podendo ser assim denominado: Marco Referencial (situacional, doutrinal e operacional), Diagnóstico e Programação.

O marco referencial corresponde à dimensão da finalidade; o diagnóstico é realidade e a programação a mediação. Acontece que em cada uma das partes do projeto, temos uma nova articulação interna entre as três dimensões. No caso do Marco Referencial, é clara a correspondência respectivamente entre Marco Situacional e Realidade, Marco Doutrinal e Finalidade, e Marco Operativo e Mediação. No Diagnóstico, apesar de não tão imediata, esta relação está presente também: o ponto de partida é a Realidade, confrontada com a Finalidade, tendo em vista a mediação. Na programação, a referência inicial é a Realidade do Diagnóstico e a proposta de ação é sempre acompanhada de um o que – Mediação – e um para que – Finalidade. (VASCONCELLOS, 2000, p. 171).

O **Marco Referencial** definirá as novas etapas de construção do PPP. Ele irá indicar o caminho a ser seguido pela escola, a partir da análise contextual mais ampla e da definição de seus objetivos e visão de mundo.

O mesmo autor afirma que o **Marco Referencial** é composto por três etapas: **Marco Situacional**, que determina como o grupo percebe a realidade. **Marco Filosófico**, que define aonde se quer chegar, a situação ideal e o **Marco Operativo**, onde ficam explicitadas o que se deve alcançar ao atingir objetivos definidos. Deve estar relacionado com o Marco Situacional e o Filosófico, pois o Marco Operativo é a articulação entre a realidade geral e as finalidades assumidas, no sentido de alcançar a situação desejada.

Na etapa do **Diagnóstico** é analisada a distância entre a situação real e a situação ideal. Assim, ficam identificadas as necessidades da escola, para que seja possível alcançar os objetivos. Logo após a definição do diagnóstico da realidade escolar, será elaborada a proposta de ação, através da **Programação**, onde serão definidas as ações para diminuir a distância entre a situação real e a situação ideal. Dessa maneira, na **Programação** são analisados os meios para resolver os problemas diagnosticados, através de ações possíveis de serem implementadas (VASCONCELLOS, 2000).

Para que o Projeto Político-pedagógico contribua efetivamente para a construção de uma escola de qualidade, precisa ser acompanhado e avaliado continuamente, pois assim, esse processo permitirá fazer adaptações e adequá-lo as novas necessidades da escola. É importante destacar nesse contexto que o PPP é responsável pela orientação da prática no sentido de produzir uma realidade em correspondência aos desejos e necessidades da comunidade educativa. Nessa perspectiva torna-se relevante conhecer e refletir sobre essa realidade, para então, construir um projeto que explicitará nos seus aspectos pedagógicos e políticos as intenções da escola no que diz respeito ao processo ensino-aprendizagem, formação do cidadão crítico e autônomo.

## 5 APORTES METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo teve como principal objetivo a investigação sobre a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar na perspectiva dos gestores de três escolas da rede pública municipal de Criciúma – SC.

Quanto ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos, a pesquisa classifica-se como qualitativa e descritiva, pois objetiva coletar dados para analisar, compreender e problematizar os dados obtidos. Também tem a intenção de favorecer uma visão mais ampla sobre o assunto investigado e, para tanto, estudou as características de um determinado grupo de gestores.

A pesquisa científica é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema com base em procedimentos racionais e sistemáticos. [...] Trata-se, pois, de um processo de construção de conhecimento que tem como metas principais gerar novo conhecimento. (GIL, 1991, p. 17).

A presente pesquisa será realizada dentro da proposta de uma pesquisa de natureza básica, onde os aspectos abordados estão diretamente relacionados às expectativas dos gestores que atuam nas unidades escolares. De acordo com o tema elencado, fez-se necessário a realização de uma pesquisa de campo exploratório-descritiva, já que esta viabiliza maior interação entre o pesquisador e seu objeto de estudo.

Segundo Goldberg (1997) esta linha de pesquisa, além de proporcionar tal aproximação, permite obter não apenas respostas, mas considerações importantes, enriquecendo a veracidade dos fatos apresentados. Para isso, construiu-se um roteiro de entrevista, com oito (8) perguntas semiestruturadas.

[...] Vale lembrar mais uma vez que a escolha de um assunto não surge espontaneamente, mas decorre de interesse e circunstâncias socialmente condicionadas. Essa escolha é fruto de determinada inserção do pesquisador na sociedade (GOLDBERG, 1997, p. 79).

Para tanto, o presente estudo contará com a participação de gestoras da rede municipal, procurando levantar dados e argumentos para se elucidar os objetivos propostos. As entrevistas foram previamente agendadas, segundo a disponibilidade de horário de cada

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº1, janeiro/abril 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC

gestora. O tema da pesquisa foi previamente apresentado às entrevistadas e as mesmas responderam as perguntas realizadas individualmente. Os dados coletados durante o estudo foram analisados e interpretados de acordo com o referencial teórico adotado na pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram três (3) gestoras atuantes na gestão escolar na rede municipal da cidade de Criciúma, SC, portanto, por uma questão de ética, os nomes dos gestores ficarão em sigilo. As gestoras serão identificadas como G1, G2, G3. Para apresentar a coleta de dados definiram-se categorias de análise, sendo assim identificadas: Perfil acadêmico profissional; Gestão escolar: fundamentos históricos e concepções; Dimensão Pedagógica: fundamentos e abrangência; Projeto Político Pedagógico: aspectos legais e estrutura. O procedimento utilizado na coleta de dados foi entrevista semiestruturada, contendo 8 (oito) questões, com o propósito de atender o objetivo desta pesquisa.

Em conformidade com os dados obtidos para definição do perfil acadêmico e profissional dos gestores, a pesquisada G1 possui formação de licenciatura em língua português-espanhola e segunda licenciatura em Pedagogia. Também possui pós-graduação em séries iniciais e em coordenação pedagógica, tendo atuado por 15 anos em sala de aula e a 5 anos como gestora da atual instituição. A pesquisada G2 tem formação em pedagogia e pós-graduação em séries iniciais do ensino fundamental e possui cursos de aperfeiçoamento em gestão escolar. Atua á 24 anos na rede municipal, sendo 18 anos na gestão da atual instituição. A entrevistada G3 tem formação em Pedagogia com habilitação em Orientação Educacional, tendo cursos de formação continuada e 26 anos de atuação, sendo 16 na gestão escolar.

Nessa perspectiva percebe-se que as gestoras pesquisadas possuem formação acadêmica necessária para o exercício da atividade gestora, reforçando a necessidade da formação continuada para a melhoria dos processos de gestão na escola, pois “a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho nas escolas.” (SANTOS, 2008, p. 12).

Na sequencia, seguindo o roteiro de perguntas foi questionado sobre qual concepção de gestão é assumida na prática gestora e obtiveram-se os seguintes resultados: A pesquisada G1 afirma ser fundamental a Gestão Democrática participativa, em todas as

esferas escolares: “A gestão democrática transforma os objetivos educacionais em ações efetivas e aponta metas alcançáveis, dando concretude aos direcionamentos elencados no PPP da escola.” Essa gestora também destaca que “a gestão democrática participativa promove o bom andamento da escola, o trabalho de toda equipe pedagógica, dos professores, maior interação dos pais, objetivando o sucesso do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.” Mediante as respostas supramencionadas, a fala vem ao encontro com as considerações de Libâneo (2001):

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2001, p. 43).

O gestor que compreende a importância da participação de toda comunidade escolar no processo educacional prospecta um trabalho de gestão descentralizada e flexível, voltado aos anseios e necessidades da comunidade educativa, além de conceber a ação docente de modo interativo e resultado de intervenções coletivas e de processos dialógicos e consensuais. A entrevistada G2 corrobora com o pensamento da entrevistada G1 quando afirma que “a gestão democrática participativa funciona melhor nos dias de hoje, enfatizando que o trabalho do gestor deve ser democrático, sugerindo estratégias que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares. No entanto, a pesquisada G3 contraria as afirmações das demais gestoras, quando afirma: “Eu tenho várias concepções, não dá pra ser muito teórico, pois na prática se vive apagando incêndios”. E ainda complementa: “é preciso planejar, organizar recursos, físicos, materiais, financeiros, coordenar e avaliar todo o funcionamento da escola. Isso é um trabalho muito difícil.” Verifica-se que na fala da entrevistada G3 uma preocupação com as questões operacionais da escola. Percebe-se fortes indícios de uma concepção técnico-científica, centrada na figura do gestor, com uma visão burocrática e tecnicista, com caráter de controle do processo (LIBÂNEO 2015).

Deste modo, percebe-se que as gestoras G1 e G2 possuem conhecimento e também aporte teórico referente à gestão democrática e se utilizam deles para fundamentar seu trabalho, reforçando que todos da comunidade escolar tem a responsabilidade de

contribuir efetivamente para a melhoria do processos educativos, por meio de vários mecanismos participativos.

Ao ser questionada sobre o papel do gestor, a entrevistada G3 afirma que “é o ato de gerenciar com responsabilidade a comunidade escolar. Da mesma forma, a entrevistada G1 acrescenta: “O gestor possui papel fundamental, pois é ele quem propõe uma reflexão sobre sua prática e aponta um norte, interagindo com os demais, visando o bom funcionamento da escola, o trabalho de toda equipe pedagógica objetivando o sucesso do processo de ensino-aprendizagem dos alunos”. Para a entrevistada G2 prevaleceu a ideia de que “as ações pedagógicas são função do professor e da coordenação pedagógica, e que estes sentam e discutem as práticas.”

Segundo Lück (2009, p. 17) :

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

A partir da análise das questões citadas acima, percebe-se que há o entendimento das gestoras pesquisadas sobre a importância do papel do gestor como agente mobilizador das ações da escola. Também há que considerar a liderança como um dos aspectos significativos na orientação para um trabalho de qualidade nos processos de ensino aprendizagem.

Sabe-se que o ato de gerir, em concordância com as diretrizes e políticas educacionais requer um trabalho intencional. Vinculado as práticas pedagógicas, se questionou sobre as ações pedagógicas que são desenvolvidas para o cumprimento dos objetivos escolares em direção a qualidade de ensino. Para as entrevistadas G3 e G2 prevaleceu à ideia de que as ações pedagógicas são função do professor e da coordenação pedagógica. “Contrariando esta afirmação, a gestora indaga que as ações pedagógicas devem ser ações planejadas no coletivo que visam incluir sempre toda a comunidade escolar”, visto que:

O fazer pedagógico é o que *pulsa* a escola, podendo ser visto e vivido diariamente, com muita responsabilidade e compromisso, oportunizando o aprendizado do aluno,

envolvendo os pais/responsáveis em Assembleias Gerais (início do ano), Escolas de Pais (semestralmente) Entregas de boletins e Conselho de Classe (trimestralmente) e as Assessorias Pedagógicas, (semanalmente) onde o aluno e os pais tem atendimento individual agendado. Já com os alunos, as ações são Grêmio Estudantil, Líderes de turma, Mural dos alunos, Conselho de classe (miniconselho), Grupo de estudo, além dos projetos extracurriculares: Balé, Tênis de mesa, Fanfarra, Danças urbanas, Violão, Coral, PROMUDE, PROERD, Palestras temáticas, Viagem de estudo, Concursos (Literários, Matemática e Astronomia). Além dos professores: Reuniões pedagógicas (4) por semestre, Assessoria pedagógica (Semanal e quinzenal) e Conselho de Classe participativo. APP e Conselho escolar (Mensal), além da reorganização do PPP (revisão anual: ações e metas, com reuniões presenciais e questionários (G1).

Esta gestora salienta ainda “que tudo vem sendo feito com muito planejamento, priorizando a dimensão pedagógica.”

Essa premissa vem ao encontro com a afirmação de Lück (2009) quando afirma que a dimensão pedagógica é a dimensão para a qual todas as demais convergem no que se refere ao foco principal do ensino, onde a atuação intencional/ sistemática promove a formação e a aprendizagem dos alunos.

No que diz respeito a como são avaliados os resultados das aprendizagens, as falas das gestoras convergiram na mesma direção. A G1 enfatiza que “através da avaliação, os resultados obtidos são comparados com os objetivos pré-estabelecidos no planejamento, identificando dificuldades, progressos e mudanças necessárias.” Para G2 e G3 avaliar é uma importante tarefa didática, constante e fundamental na prática do educador atento a acompanhar passo a passo todo o processo de aprendizagem do educando. Assim a avaliação precisa ser pensada e planejada, pois segundo Libâneo (2015, p.125), sem planejamento “[...] a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados.” Para isso, a avaliação processual constitui-se em instrumento para acompanhar o processo de aprendizagem, e esta possibilita ao professor e ao educando exercitar e verificar progressos e dificuldades, avaliando assim, o conjunto do trabalho.

Outro aspecto abordado foi sobre o tempo utilizado para a dimensão pedagógica. Conforme a G1 “o tempo utilizado para a dimensão pedagógica na escola é diário, porque o fazer pedagógico é o que *pulsa* a escola, podendo ser visto e vivido diariamente (ênfase da gestora). Desde a abertura da escola faz-se necessário que a prioridade do tempo esteja voltada para a dimensão pedagógica.” A gestora ainda afirma que:

E preciso garantir este tempo através de atividades agendadas: atendimento individual pais e alunos, assessoria individual com cada professor semanalmente, tempo de planejamento de aula, tempo de planejar treinamentos de formação continuada. Tempo determinado. Se, tempo de qualidade for o objetivo das ações, as demais irão colaborar para que o educando seja formado na sua integralidade. (G1)

As demais G2 e G3 apenas mencionaram alguns momentos pontuais, como reuniões pedagógicas ou a hora atividade do professor, ou quando “sobrar tempo” das demais atribuições do gestor.

Segundo Lück, (2009, p. 95), “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. Diante disso, significa que se faz necessário que o tempo destinado a gestão pedagógica, prioritariamente, deve ser maximizado com vistas a garantir o cumprimento da função social da escola no que diz respeito à garantia da aprendizagem dos estudantes.

Para finalizar, um dos questionamentos realizados foi sobre a atuação do gestor na construção do PPP e de como ocorre o acompanhamento na prática. As entrevistadas G2 e G3 mencionaram que “o PPP é um importante registro de planejamento, mas nem sempre pode ser seguido à risca.” E acrescenta: “é construído com os professores e equipe diretiva, pois os pais não dão tanta importância.” Percebem-se com estas falas que o documento é construído/atualizado e encaminhado as autoridades educativas apenas para cumprir tarefas burocráticas, o que a legislação determina, não sendo realizado nenhum trabalho de aproximação ou sensibilização da comunidade escolar para tal.

No entanto, a G1 enfatiza que “o PPP é o documento norteador da escola, pois todas as ações pedagógicas estão organizadas, mencionadas e valorizadas.” De maneira bem explícita observa-se essa postura da G1:

Neste mesmo ano, fizeram-se necessárias discussões com a participação de educandos, pais, professores e funcionários com o intuito de refletir a realidade da unidade escolar expressando sonhos, desejos e anseios. Porque se acredita numa escola democrática que busque permanentemente o acesso, a permanência e o sucesso de nossos educandos (as). Tais discussões partiram de questionamentos que serviram de subsídios para identificação das necessidades da realidade escolar. A partir delas, foram traçadas linhas de ações e ações concretas para atingir as metas desejadas pelo coletivo da escola (PPP, 2018).

Conforme Veiga (1998) “a principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear, sua própria identidade.” De acordo com a citação acima, G1 finaliza com uma argumentação do PPP da escola:

A prática educativa que propomos deve ser uma tomada de posição frente ao mundo no sentido de transformá-lo para que condições heterônomas sejam superadas, para que se estabeleçam relações e condições que possibilitem a autonomia. Assim, [...] e, em nossa sociedade, como toda escola pública, no nível e modalidades da Educação Básica (Ensino Fundamental), tem como função social formar cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo.<sup>3</sup>

A citação acima está em correspondência com o pensamento de Veiga (2000), quando explicita que as escolas precisam planejar, executar e avaliar suas ações de modo sistêmico e organizado envolvendo toda comunidade educativa. Essa atividade, corrobora para o desenvolvimento da autonomia pedagógica e administrativa, fazendo com que haja uma maior integração e o favorecimento de ações voltadas as necessidades e anseios da escola, tornando a mesma um espaço legítimo de construções para o desenvolvimento de processos qualificados de educação.

Nesse sentido, após análise dos depoimentos das pesquisadas, constata-se que, embora haja o entendimento da importância da gestão pedagógica, como fundamental na construção qualificada do processo ensino aprendizagem, ainda é predominante a preocupação com questões de natureza técnica e burocrática, impetrando a gestão um caráter técnico-científico. As entrevistadas divergem em suas opções, fazendo com que se perceba que ainda se faz necessário novas pesquisas, estudos e debates para uma maior compreensão do significado e importância da dimensão pedagógica na construção de uma gestão escolar voltada para a formação integral dos educandos.

---

<sup>3</sup>Não será referenciado o PPP para não identificar a escola pesquisada.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, nº1, janeiro/abril 2020.– Curso de Pedagogia– UNESC

## 6 CONCLUSÃO

A conclusão desse trabalho está vinculada às perguntas da pesquisa que induziram a este estudo. O propósito desta investigação foi analisar a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar, sobretudo na consecução dos objetivos educacionais. A partir do estudo teórico dessa investigação foi possível compreender o significado da dimensão pedagógica como elemento balizador entre as demais áreas da gestão, em razão das especificidades de suas funções e de seu caráter preponderante que a define como área prioritária.

Em correspondência com os dados obtidos nessa investigação para definição do perfil acadêmico e profissional dos gestores, verificou-se que todos os pesquisados possuem formação acadêmica inicial e continuada, além de experiência profissional para o exercício da atividade gestora, se constituindo em gestores com condições de implantar processos mais adequados de trabalho nas escolas.

Com referência a concepção de gestão escolar assumida na prática gestora, não há unanimidade, haja vista que dois entrevistados afirmam tratar-se da concepção democrática participativa, pois entendem que a mesma promove o bom desempenho da escola. Mas, também se constata nas entrevistas uma visão de gestão técnico-científica, ou seja, com foco nas tarefas e nas atividades burocráticas. Esses pressupostos ficam evidenciados na definição dos pesquisados sobre o papel da gestão escolar como mobilizadora na orientação para um trabalho de qualidade nos processos de ensino aprendizagem.

Quando indagados sobre as ações desenvolvidas para o cumprimento dos objetivos da escola, seu processo avaliativo e o tempo destinado ao trabalho pedagógico, ficam evidenciados que o planejamento é utilizado com instrumento que dialoga com a dimensão pedagógica permitindo que as escolas elaborem, executem e avaliem suas ações de modo sistêmico e organizado.

Assim, pode-se concluir após a análise desse processo investigativo, reconhecida a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar para a consecução dos objetivos institucionais. No entanto, ainda percebe-se que as atividades burocráticas ocupam a maior parte do tempo dos gestores.

Isso posto, significa que se faz necessário que o tempo destinado à gestão pedagógica seja maximizado, com vistas a garantir o cumprimento da função social da escola no que diz respeito à garantia da aprendizagem dos estudantes e maior qualidade nos processos de gestão da escola.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson Cesar de. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan/jun. 2009. Disponível em <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/116/305>. Acesso em: 19/ abr/ 2016

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Base para Educação Nacional. Brasília: 1996.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.938, de 04 de novembro de 1985**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7398.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7398.htm)>. Acesso em 20/09/2018.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação**. Secretaria da Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica Nacional. 2010 a. Disponível em: <[www.portal.mec.gov.br/index.php?...diretrizes...educacao-basica](http://www.portal.mec.gov.br/index.php?...diretrizes...educacao-basica)>. Acesso em: 14 /09/ 2018.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular**. No Planejamento e na organização da educação nacional. CONAE /2014 ( p. 1 - 25).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **A Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. 6º Ed rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora, 2015.

\_\_\_\_\_. O planejamento escolar e o projeto pedagógico na prática escolar. In: **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001. 121-170.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

\_\_\_\_\_. et. al. **A escola participativa e trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. RJ: Editora Ltda., 1997.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: introdução crítica**. 2. Ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

SILVA, Jair Militão. **Autonomia da escola pública**. São Paulo: Papyrus, 1996.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. **Entidades de gestão democrática escolar: Diretrizes 4**. Edição revisada e atualizada. Florianópolis: 2008

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertad, 1995, 2000, 2006.

\_\_\_\_\_. **Coordenação do trabalho pedagógico: do Projeto Político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 6. Ed. São Paulo: Libertad, 2006. 213 p.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília (orgs.). **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995. res. IN: Em Aberto Vol. 17, nº. 72, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: EPU, 1986.