



PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

PERCEPTION OF PRINCIPALS ABOUT THE RESPONSIBILITIES IN THE PEDAGOGICAL MANAGEMENT OF MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS IN GUAJARÁ-MIRIM (RO)

Rosely Furtado Roca¹

Gustavo Costa Reis²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar como diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Guajará-Mirim (RO). A metodologia adotada nesta investigação foi a abordagem quantiquantitativa, pois possibilitou à pesquisadora qualificar e atribuir sentidos a seu objeto de estudo com os diretores escolares da rede pública municipal de Guajará-Mirim. O questionário contém proposições sobre a caracterização da escola, Legislação Educacional e elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), e da participação do diretor nas ações pedagógicas e da promoção da participação dos diversos segmentos nas ações pedagógicas, os tipos de pesquisas adotadas foram a bibliográfica e a pesquisa de campo. A análise dos dados foi de forma quantiquantitativa e desenvolvida após a coleta de informações obtidas dos diretores participantes. As reflexões foram fundamentadas a partir dos pensamentos de autores como: Luck (2013); Veiga (2004); Libâneo (2008); Vieira (2006), dentre outros. Concluímos ser de suma importância que o diretor tenha a percepção de que a sua função possui uma característica genuinamente interativa – isto é, está a serviço das pessoas e da organização escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pedagógica. Escolas Públicas. Diretores.

¹ Mestre em Educação e Pós-graduanda em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Porto Velho. E-mail: roselymestra@gmail.com

² Mestre em Ciências da Informação.



INTRODUÇÃO

É de conhecimento de todos que, durante muito tempo, o diretor escolar se limitava a zelar pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos, manter a ordem e a disciplina, responder a documentos solicitados por vários órgãos e fazer cumprir o regimento escolar, entretanto, após a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB nº 9394/1996 as escolas públicas municipais vem passando por diversas mudanças e dentre elas surgem novas demandas na ação do diretor escolar, provavelmente porque na LDB a gestão da escola passou a demandar coordenação e participação (Brasil, 1996).

Nesse contexto, alguns teóricos defendem que a percepção fragmentada da realidade é substituída pela visão integral da escola, dando lugar a organização, mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos das escolas, principalmente aqueles de demandam a participação coletiva (Libâneo, 2008). E é nessa perspectiva que o diretor torna o maior responsável em fazer a escola funcionar, mediante o trabalho dos demais colaboradores.

Sendo professora da Rede Pública Municipal de Guajará-Mirim desde 1999, Pedagoga desde 2003, durante essa trajetória profissional exerceu-se dentro do âmbito educacional as funções possíveis de serem realizadas por este profissional, sempre compreendendo que a escola para funcionar necessita de todos os profissionais, cada um na sua função, mas como uma engrenagem, todos responsáveis pelo processo educativo e sucesso da aprendizagem das nossas crianças.

O município de Guajará-Mirim, até o ano de 2021 possuía uma grande deficiência de pedagogos supervisores escolares e com isso manteve-se na função de supervisor escolar, professores com habilidades, competências e formação específica.

Contudo, no início do ano letivo de 2022 a Secretaria Municipal de Educação deixou de possuir o profissional Supervisor Escolar/Coordenador Pedagógico função que vem sendo, em tese, realizada pelos diretores escolares. Sabemos que dentro das atribuições/dimensões que devem ser exercidas pelo diretor escolar, temos a atribuição/dimensão pedagógica. Mas se o diretor não possui na sua equipe pedagógica o Supervisor Escolar, como esse trabalho vem sendo realizado e,

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

principalmente, como esses diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Guajará-Mirim (RO)?

É o que se pretende com este trabalho, analisar como diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Guajará-Mirim (RO). E, a partir dos resultados, contribuir para a reflexão de toda a rede pública municipal, bem como proporcionar a outras secretarias que pensem sobre, modifiquem as práticas, realizem momentos de estudos objetivando oferecer a qualidade na educação oferecida.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

➤ Analisar como diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Guajará-Mirim (RO).

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

➤ Apresentar a gestão das unidades escolares da Rede Pública Municipal de Guajará-Mirim (RO);

➤ Relacionar as atribuições dos diretores em relação à dimensão pedagógica;

➤ Analisar a percepção dos diretores quanto às atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas da rede pública municipal de Guajará-Mirim (RO).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Escolar

O sistema de educação brasileiro possui leis específicas que buscam viabilizar políticas que possam contribuir para o crescimento da educação pública no país. Essas leis estão contidas na LDB (Leis de Diretrizes e Bases/1996). De acordo com elas a gestão da educação no Brasil está organizada em sistemas de ensino federal, municipal e estadual

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

É no Art. 12, Incisos I a VII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) que se encontram as principais incumbências que se referem à gestão escolar no que diz respeito as suas respectivas unidades de ensino. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Como vimos o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino, devendo ela, assim, na sua gestão trilhar um caminho orientado por esta finalidade. (Vieira, 2008, p. 43).

É a proposta pedagógica que define e orienta os caminhos e trajetos que a escola vai tomar para alcançar os seus objetivos. Por isso, é muito importante que ela seja bem elaborada pela escola e seus representantes.

Além da elaboração dessa proposta pedagógica, a outra tarefa da gestão escolar é gerir os recursos financeiros e materiais. Mas o maior desafio da gestão escolar encontra-se em gerir as pessoas que integram a unidade, a escola precisa gerir o seu maior patrimônio que são as pessoas que trabalham na unidade de ensino. Afinal, são elas as responsáveis pela cultura de ideias que surgem no interior das escolas. Lidar com o patrimônio pessoal é tarefa primordial na gestão escolar.

A esse respeito, Libâneo complementa:

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos (Libâneo, 2012, p. 443).

Enfim, acredita-se que cabe ao gestor escolar promover junto à comunidade a definição do papel de todos e de cada um sobre a educação e a função social da escola de forma a construir unidade, eficiência e eficácia no trabalho de todos. E que para isso é imprescindível que o gestor escolar possua um repertório conceitual sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional.

2.2 Gestão das unidades escolares da Rede Pública Municipal de Guajará- Mirim (RO)

Guajará-Mirim possui em sua rede 11 escolas, sendo três apenas de Educação Infantil em que uma delas é creche e as outras duas atendem a Pré-Escola, as demais atendem ao Ensino Fundamental Anos Iniciais, todas tem como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal além de receberem recursos diretamente na escola de programas federais.

Os gestores escolares são professores concursados, escolhidos e nomeados pelo Chefe do Executivo, mas que no momento estão elaborando um edital para eleição junto à comunidade escolar. Todos são regidos pelo Plano de Cargos, Carreiras e Salários onde se prevê além dos direitos e deveres, valores a serem pagos de gratificação de acordo com a tipologia da escola.

No contexto da escola pública quando se refere à gestão pública da escola sentiu-se a necessidade de trazer alguns documentos oficiais que deram origem ao termo gestão democrática.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi mencionado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, antes dessa data esse nunca foi citado. Nesse contexto de conquistas tivemos os movimentos sociais e dos educadores que lutavam pela democratização da sociedade e da escola pública brasileira.

A Constituição de 1988 traz em seu artigo 206 no inciso VI temos a garantia

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

da gestão democrática do ensino público, na forma da Lei. É inegável um grande avanço ter esse princípio em um documento tão importante, contudo, é fundamental não perder de vista que “[...] a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação” (Oliveira, 2007, p.95).

Por isso, em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB 9394, ela reforça a garantia desse princípio no art. 3º, inciso VIII, com a seguinte redação: gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Como vemos tanto a Constituição Federal de 1988 quanto a LDB 9394/96 preveem que um dos princípios seja a gestão democrática.

Como vimos anteriormente, temos no artigo 12 a incumbência dos estabelecimentos de ensino e cabe, nesse momento, a gestão dessas incumbências.

Acreditamos que no artigo 12 estão as atribuições da gestão escolar da escola pública de ensino. Mais uma vez enfatiza-se que a primeira e principal atribuição da escola seja a elaboração e posterior execução de uma proposta pedagógica, algumas vezes, chamado de Projeto Político Pedagógico, recentemente alterou-se para apenas Projeto pedagógico, mas que em suma, seja o norte da escola, defina caminhos e rumos que a comunidade escolar busca para si e para aqueles que fazem parte do seu entorno.

Cabe à escola, como salienta Vieira (2006), gerir seu patrimônio imaterial (pessoas, ideias e cultura produzida no se interior) e material (prédio, instalações, equipamentos, laboratórios, livros etc.).

Ainda de acordo com Vieira (2006) além dessas atribuições está a incumbência de zelar pelo ensino e a aprendizagem. E nesse contexto, velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, como assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aulas estabelecidos, assim como prover os meios para a recuperação dos alunos que apresentam menor rendimento.

Outra importante dimensão da gestão escolar consiste na relação com a comunidade. Assim, também é papel da escola articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre esta e a sociedade e, ao mesmo tempo, informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (Vieira, 2006).

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem e Tipo de Pesquisa

A metodologia adotada nesta investigação foi de abordagem quantiquantitativa, pois possibilitou à pesquisadora qualificar e atribuir sentidos a seu objeto de estudo com os diretores escolares da rede pública municipal de Guajará-Mirim. Os tipos de pesquisas adotadas foram a bibliográfica e a pesquisa de campo.

Definido o tipo de pesquisa, passou-se a revisão da literatura, pois foi o ponto inicial deste trabalho de pesquisa com teóricos que abordam sobre os temas tratados pela pesquisa.

Informada a abordagem e os tipos de pesquisas utilizados, passou-se a descrição das ações no *lócus* de pesquisa. Na coleta de dados utilizou-se um questionário com perguntas de múltiplas escolhas, respostas dissertativas longas e curtas feito através do google forms.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (Lakatos, 2003).

O questionário foi organizado em três partes, a primeira de caracterização da escola com apenas três questões, a segunda parte referiu-se a questão de Legislação Educacional, o intuito era perceber como era feita a formação em serviço pelo gestor escolar e por último abordou-se questões referentes ao Projeto Pedagógico com questões sobre participação dos professores e avaliação do documento.

A pesquisa realizou-se no município de Guajará-Mirim, estado de Rondônia. O questionário foi enviado para todos os 11 diretores escolares lotados nas unidades da rede pública municipal, durante o período de 02 a 20 de novembro de 2022. Após esse prazo enviou-se um pedido para que quem ainda não tivesse respondido, pudesse fazê-lo. Aguardando-se até início de dezembro quando foi enviado um cartão de agradecimento a todos que se dispuseram a participar da pesquisa, informando a necessidade de passar ao próximo passo que seria a análise dos dados.

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

A análise dos dados foi de forma quantiquantitativa e desenvolvida após a coleta de informações obtidas dos diretores participantes. Os estudos de Laville e Dionne (1999) sugerem que o pesquisador decide prender-se às nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável (Laville, Dionne, 1999, p. 127).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percepção dos diretores quanto às atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas da Rede Pública Municipal de Guajará-Mirim (RO).

Nesta seção ao abordar a percepção dos diretores acerca das atribuições na gestão pedagógica das escolas exigiu-se que primeiramente falássemos do diretor escolar enquanto articulador e mobilizador da gestão democrática dentro da escola, por isso neste trabalho fez-se uso da Constituição, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB 9394/96 e dos demais documentos legais que defendem essa ideia.

4.1.1 Caracterização da escola

Na primeira parte do questionário buscou-se caracterizar a escola, nesta oportunidade perguntou-se sobre as etapas atendidas, turnos de atuação e quantidade de alunos atendidos pelo município de Guajará-Mirim, como respostas obteve-se que se atende a Educação Infantil (creche e pré-escola) e Ensino Fundamental Anos Iniciais, sendo a Educação Infantil- Creche – para crianças de até 3 anos; a para crianças de 4 e 5 anos. E o Ensino Fundamental Anos Iniciais – do 1º ao 5º ano, englobando crianças de 6 a 10 anos. Sendo que os turnos de atuação são matutinos e vespertinos e apenas uma escola atende o noturno. Ao todo, as escolas atenderam cerca de 4000 crianças.

Nesse contexto sabe-se que a Educação Básica tem por finalidade

PERCEÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (BRASIL, 1996) e com o trabalho da rede pública municipal dá-se início a essa formação.

Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos.

Vimos que cada etapa é importante na formação do cidadão e tudo se inicia na creche. Cada etapa precisa receber do gestor escolar condições de desenvolver um trabalho articulado que promova a participação de todos na efetivação da qualidade da educação oferecida.

4.2 Legislação Educacional

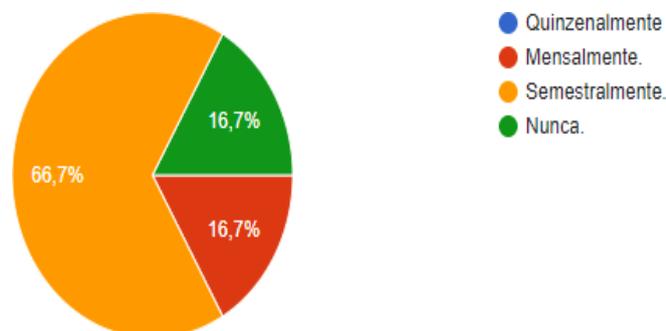
Nesta seção, conforme alguns teóricos apontam compete ao diretor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas. E saber como isso se efetiva dentro do ambiente escolar foi o objetivo dessas questões.

4.2.1 Frequência de Estudos sobre a LDB

No intuito de perceber o quanto os diretores pautam seus trabalhos na legislação educacional e promovem estudos aos seus colaboradores, perguntou-se no questionário a frequência de estudos sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação oferecidos pela escola e como resposta vimos que:

PERCEÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

GRÁFICO 1 – Frequência de Estudos sobre a LDB



Fonte: Autora, 2022.

O gráfico 1 mostra que a cada seis meses ocorrem estudos sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB 9394. Cabe ao diretor escolar garantir apoio e formação continuada para os professores nesse contexto entende-se que estudar a LDB, acompanhar as suas mudanças e principalmente colocá-las em prática no planejar é imprescindível para a qualidade do ensino oferecido em nossas escolas.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, elaborada em 2021 traz em seus anexos as atribuições do diretor escolar, aqui enfatizou-se apenas as atribuições em relação à dimensão pedagógica por ser foco desse estudo.

Encontrou-se na dimensão denominada B.2 que a competência ao que já previa a LDB 9394/96 que é conduzir o planejamento pedagógico e como atribuições, práticas e ações esperadas dos diretores temos a mais importante de todos na nossa concepção que é conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola. O diretor promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola (Brasil, 2021).

Felizmente observa-se na figura 5 que há estudos da LDB promovidos pela escola, mesmo que a maioria apenas duas vezes ao ano. É um desafio a ser realizado pelos gestores, dentro da dimensão pedagógica, ter esses momentos de estudos.

Afinal como diz Freire (2001) ninguém nasce educador ou marcado para ser

PERCEÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

educador. A gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática.

4.2.1 Atribuições Pedagógicas para o Diretor Escolar

Na sequência do questionário, pedimos aos diretores que elencassem, por ordem de importância para a sua gestão as atribuições citadas por Luck (2009) que foram: a) dinamizar e assistir os membros da escola, visando à promoção de ações em conformidade com os objetivos e princípios educacionais propostos; b) liderar, visando à concretização desses objetivos e princípios; c) promover um sistema de ação integrada e cooperativa; d) manter um processo de comunicação claro e aberto com os membros da escola, bem como entre a escola e a comunidade e e) estimular práticas inovadoras e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Estimular práticas inovadoras e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem foi a resposta que 100% dos gestores participantes da pesquisa colocaram em primeiro lugar. Segundo Libâneo (2008), as práticas educativas é que verdadeiramente podem determinar as ações da escola e seu comprometimento social com a transformação. Afirma, ainda, que a pedagogia investiga estas finalidades da educação na sociedade e a sua inserção na mesma.

Ao analisar as respostas vimos que a atribuição que foi citada por 80% dos gestores foi promover um sistema de ação integrada e cooperativa. A esse respeito Luck:

a competência para o exercício da função de gestor é vista sob dois aspectos: o profissional e o pessoal. Em relação ao aspecto profissional, a competência é o conjunto de características necessárias ao desempenho da atividade profissional. Em relação ao aspecto pessoal, a competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e capacidades para executar o objeto da ação (Luck, 2008, p.12).

Ficando em terceiro lugar, ou seja, com 60% dos gestores citaram a atribuição manter um processo de comunicação claro e aberto com os membros da escola, bem como entre a escola e a comunidade. O principal meio de assegurar a gestão democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola (Libâneo, 2008).

Com esses resultados percebe-se que na teoria os gestores participantes da pesquisa conseguem saber o que precisam fazer, contudo, pela sobrecarga de atribuições da função diretor escolar, vemos que as ações práticas estão distantes de acontecer no momento.

4.3 Projeto Político Pedagógico

Sabe-se que a elaboração do Projeto Político Pedagógico-PPP de forma coletiva demonstra a prática de uma gestão democrática na qual todos os atores participam com autonomia das decisões, sendo um documento que se prevê ações a serem discutidas/estudadas/pensadas em reuniões pedagógicas.

Dentro desse contexto, perguntamos aos nossos pesquisados como era montada as pautas das reuniões pedagógicas e 50% responderam que era montada a partir das necessidades dos professores e alunos e 50% responderam que era a partir do planejamento seguindo o calendário escolar.

Analisando as respostas percebe-se que ainda não se deu a devida importância para esse documento importante para uma gestão democrática considerando que as necessidades de professores e alunos deve ser um assunto previsto para ser atacado pelas ações ao longo do ano letivo e que as reuniões pedagógicas devem ser previstas no calendário escolar e ocorrer de forma planejada e organizada antecipadamente.

Algo interessante foi analisar que 100% dos pesquisados responderam que a pauta de reuniões pedagógicas é elaborada pela Equipe Gestora e não somente pela diretora, ou vinda pronta da Secretaria Municipal de Educação, afinal quem sabe das necessidades de alunos e professores é a própria escola.

Nesse contexto acrescenta-se que cabe à equipe gestora coordenar, anualmente, a elaboração e a estruturação do Plano de Ação da Escola, articulando-o ao PPP e às políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação-SEMED.

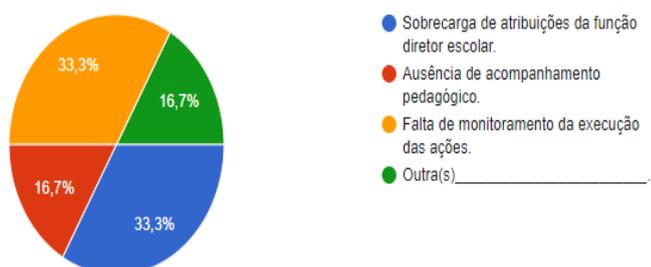
4.3.1 Motivos mais recorrentes para que algumas propostas previstas não fossem executadas

Ainda tratando de PPP, pediu-se aos pesquisados para que olhassem para

PERCEÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

o Projeto Pedagógico de 2021 e apontassem quais os motivos mais recorrentes para que algumas propostas previstas não fossem executadas.

GRÁFICO 2- Motivos recorrentes para que algumas propostas previstas não fossem executadas



Fonte: Autora, 2022.

Conforme observa-se no gráfico 2, vários foram os motivos de algumas propostas previstas não fossem executadas, dentre elas temos: 33,3% responderam ser a falta de monitoramento da execução das ações, 33,3% responderam sobrecarga de atribuições da função diretor escolar, 16,7% responderam ausência de acompanhamento pedagógico e outros 16,7% responderam a opção outras, mas não discriminaram qual seria o motivo.

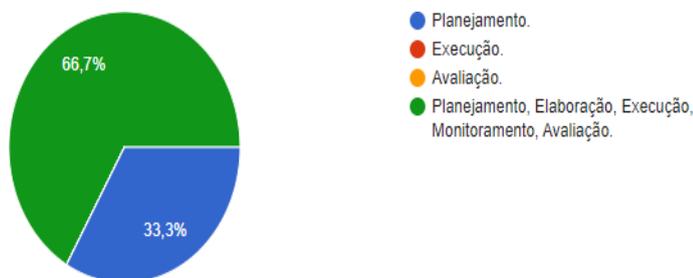
Tanto o plano de ação quanto o PPP devem ser o resultado da organização escolar amplamente discutida, com base teórica, integração, compromisso e responsabilidade. É justamente a interação entre objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade que definem as ações necessárias para a construção e/ou consolidação de uma educação também democrática.

Esta prática conduz, sobretudo, no não engavetamento dos documentos orientadores da escola. Ou seja, a direção, enquanto líder tem o compromisso político-pedagógico de promover a efetivação desses documentos de forma coletiva e permanente.

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

4.3.2 Participação dos professores na elaboração do PPP

GRÁFICO 3- Participação dos professores na elaboração do PPP



Fonte: Autora, 2022.

Vimos no gráfico 3 que 66,7% dos pesquisados responderam que os professores, participam de todas as etapas de elaboração do PPP, sendo que apenas 33,3% contradizem essa resposta, pois afirmam que participam apenas do planejamento.

Para Libâneo (2008) a gestão democrática deve ter como base a democracia. Assim, a educação se torna um fator de inserção social, promovendo ações, como a autonomia e a formação para a cidadania, resultando numa educação de qualidade.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases define, compete aos professores, dentre outros aspectos:

- i) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; ii) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada; iii) zelar pela aprendizagem dos alunos; iv) estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; v) ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional; vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (Brasil, 1996).

É fundamental termos professores bem informados e bem formados na orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses. (Luck, 2009, p.21).

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

Afinal de contas são os professores que influenciam diretamente na formação dos alunos a partir da sua formação pessoal e profissional, de sua postura diante da vida, dos desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho.

4.3.3 Reuniões de re(avaliação) do PPP e Periodicidade

Ao analisar a resposta viu-se que 100% dos pesquisados respondeu haver reuniões de re(avaliação) do PPP. Houve divergência quanto às respostas sobre a periodicidade, onde 88,3% dos pesquisados responderam que a re(avaliação) do PPP ocorre anualmente e 16,7% responderam que ocorre semestralmente. A orientação da própria secretaria é de que ocorra anualmente.

Se partimos do princípio de que o Projeto Político-Pedagógico é construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; elaborado de forma participativa; deve corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais, explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar, a avaliação ou reavaliação desse documento deve ser feito de forma coletiva e por todos que fazem parte do processo educativo.

Por fim, pediu-se que os pesquisados deixassem alguma mensagem que pudesse acrescentar a análise dos dados. Então tivemos duas mensagens que trazem em seu teor a concepção da maioria dos pesquisados que é: “*Ser gestor é um grande desafio (Pesquisado 1)!*” e “*Para que haja uma educação de qualidade é necessário que a equipe escolar e a família trabalhem em conjunto (Pesquisado 5)!*”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de percepção do gestor escolar quanto à atribuição/dimensão pedagógica é olhar para o coração da escola, afinal é nelas que residem as ações que vão impactar diretamente na aprendizagem das crianças.

PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)

Quando um gestor diz que “*Para que haja uma educação de qualidade é necessário que a equipe escolar e a família trabalhem em conjunto!*” ele está pensando em uma escola coletiva, em que os atores do processo dialogam entre si, na busca e na tomada de decisões que sempre terão como foco a aprendizagem significativa conforme preconiza as legislações educacionais.

Vimos com esta pesquisa que ainda é um desafio ser gestor, conforme foi citado por alguns pesquisados e entendeu-se que o maior desafio ainda é desenvolver essa atribuição/dimensão no cotidiano escolar com a sobrecarga de atribuições da função diretor escolar, resultado apontado também com a nossa pesquisa.

É urgente a necessidade de que as secretarias de educação formem seus gestores para inserir no seu cotidiano as atribuições da dimensão pedagógica como está posto na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Além de atender de acordo com a tipologia da escola, pois em algumas exige-se a presença do vice-diretor. Além de realizar concurso público para a contratação do Supervisor Escolar, Orientador Escolar e Psicólogo Escolar.

Acredita-se que os diretores pesquisados possuem compromisso com todas as dimensões, contudo, ainda não conseguem realizar as atribuições de forma planejada e organizada por inúmeros fatores, dentre eles a ausência de outros profissionais que agregariam na organização escolar.

Por fim, as reuniões pedagógicas, a elaboração do PPP de forma coletiva, o monitoramento das ações previstas, a avaliação ou reavaliação do PPP e a formação em serviço devem ser ações do diretor escolar para que a dimensão pedagógica seja inserida no seu cotidiano.

Pensamos ter alcançado o nosso objetivo geral que era analisar como diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Guajará-Mirim (RO), contudo que este trabalho sirva de norte para que outros pesquisadores possam aprofundar a temática. É um assunto atual e que merece atenção de educadores, estudantes e pesquisadores em geral.

**PERCEPÇÃO DE DIRETORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES NA GESTÃO
PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUAJARÁ-MIRIM (RO)**

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Março 2021b. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco61/>. Acesso em: 27 de dez. 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Cortez: 2012.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Ed. Positivo, Curitiba, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**. Papirus Editora, 2005.

VIEIRA, S. L. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In: MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p.27-42.

