



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



RELATÓRIO PARCIAL PIBIC CNPq/UFCG - 2015-2016

PESQUISA:

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS DE GESTORES ESCOLARES FRENTE AOS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM ESCOLAS PÚBLICAS NO ALTO SERTÃO PARAIBANO

QUESTÃO DE PESQUISA:

Em quais medidas e/ou relações as bases de competências técnico-pedagógicas de diretores escolares, que são empreendidas no fazer cotidiano da gestão educacional, correspondem aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas no Alto Sertão Paraibano?

OBJETIVO DE PESQUISA:

Analisar as bases de competências técnico-pedagógicas de diretores escolares articuladas no fazer cotidiano da gestão educacional frente aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas

Objetivos Específicos:

- ✓ Levantar referências bibliográficas acerca de perfis referenciais de formação e atuação de gestores escolas em face aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas;
- ✓ Circunscrever definições e/ou conceituações acerca da categoria *organização do trabalho pedagógico* e de *Escola Pública*;
- ✓ Identificar os principais desafios de organização do trabalho pedagógico em escolas públicas em Cajazeiras PB;
- ✓ Identificar de que modo e por quais relações pedagógicas as bases de competências técnico-pedagógicas dos gestores escolares são correspondentes aos referenciais de perfis de formação e atuação de gestores de escolas públicas.

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes – UAE – CFP/UFCG

PESQUISADOR COLABORADOR DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA:

MARCONILDO SOARES E SILVA – Mat.: 212130128

TEXTO DO RELATÓRIO:**COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS DE GESTORES ESCOLARES
FRENTE AOS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO EM ESCOLAS PÚBLICAS NO ALTO SERTÃO PARAIBANO**Wiama de Jesus Freitas Lopes¹Marconildo Soares e Silva²**RESUMO**

Esta pesquisa teve como objeto de investigação as bases de competências técnico-pedagógicas de gestores escolares frente às implicações cotidianas em escolas públicas. Isso, a partir de suas colaborações aos docentes no processo de elaboração e implementação de propostas pedagógicas voltadas à orientação de dinâmicas de ensino e aprendizagem efetivadas em unidades escolares do município de Cajazeiras PB. A questão de pesquisa desse estudo foi: “Em quais medidas e/ou relações às bases de competências técnico-pedagógicas de diretores escolares, que são empreendidas no fazer cotidiano da gestão educacional, correspondem aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas no município de Cajazeiras PB?”. Neste sentido, a esta proposta de pesquisa e de iniciação científica teve como objetivo geral analisar as bases de competências técnico-pedagógicas de diretores escolares articuladas no fazer cotidiano da gestão educacional frente aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas. Para tanto, os procedimentos metodológicos envidados, além dos estudos bibliográficos, contaram com observação, análise documental relativa a iniciativas, projetos, programas e/ou ações da Secretaria Municipal de Educação de Cajazeiras — como amostra do alto sertão — e, como uma das duas principais Redes Públicas de Ensino no Alto Sertão Paraibano; bem como, tais análises documentais, foram também implementadas em relação às produções levantadas junto a Unidades Escolares, tendo em vista a compreensão da perspectiva e das formatações de planejamento, atuação, monitoramento e avaliação das praxes gestoras em Escolas Públicas. Esta pesquisa também foi implementada a partir de entrevistas semi-estruturadas em uma abordagem de estudos de caráter quali-quantitativo com preponderância qualitativa. O que delineou os procedimentos dos estudos e da investigação, bem como a tarefa de iniciação científica — na corroboração a crescente referencialização do ensino superior —, no tocante, à formação em Pedagogia no Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande.

¹ Docente do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Cajazeiras. Doutorando em Educação, na linha de Formação de Professores, da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Membro do Fórum Paraense de Educação do Campo e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação do Campo na Amazônia Paraense – GEPERUAZ/ICED-UFPA. E-mail: uiama@uol.com.br

² Acadêmico do Curso de Pedagogia do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande - marconildo.silva.12@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Bases de Competências. Organização do Trabalho Pedagógico. Escola Pública.

1 Considerações iniciais acerca das bases de competências de gestores de escolas públicas

Atualmente a lógica de satisfação imediata do capital, nas suas mais diferentes matizes ou configurações, têm ditado os fluxos da vida na maior parte das instituições familiares, estatais, públicas não-estatais e privadas. Essa lógica de impressão utilitarista e especulativa tem afetado endogenamente os reais sentidos e função social da escola pública, a partir da reverberação da lógica da satisfação imediata do capital em lógica do custo benefício. Isso tem ocorrido em detrimento da lógica de Qualidade Social³ com a qual a Escola Pública pode vir a ser melhor entendida, estruturada e gerida.

A questão da qualidade social em educação e, especialmente na Escola Pública, pode vir a ser melhor referencializada a partir de Gramsci (1991) quando do estabelecimento do nexo quantidade-qualidade como elementos indissociáveis nas práticas educativas lá envidadas em prol da qualidade de vida e dos processos de democratização das relações sociais de produção da vida de nossos educandos na e da Escola Pública. É, também a partir de tal questão que Gramsci propõe: onde é mais útil aplicar a própria força de vontade, em desenvolver a quantidade ou a qualidade? Qual dos dois aspectos é mais controlável? Qual é mais facilmente mensurável? Sobre qual dos dois é possível fazer previsões, construir planos de trabalho? A resposta parece indubitável: sobre o aspecto quantitativo. No entanto, embora tal aspecto seja um elemento constitutivo para o percurso de avaliação e estratégias de controle, nenhum processo será inteiro sem a devida relação imbricada com a qualidade das

³ Segundo TAFFAREL, *et al.*, (2010) **qualidade social**, no contexto capitalista de especulação mundial em que estão instituídas as escolas públicas, diz respeito ao seu desempenho de contra-fluxo enquanto vetor de construção de uma sociedade mais inclusiva, solidária e justa. Ainda segundo os autores, é imbuídos da lógica administrativa do bem-público que, cumpre-nos instrumentalizar nossos estudantes para superar as condições adversas de suas existências, sair da margem da sociedade, apropriarem-se dos condicionantes sócio-econômicos e culturais de seus espaços e tempos e, a partir de então, tornarem-se sujeitos. Para tanto, na continuidade da tese da referida obra, necessário se faz, o reconhecimento das demandas de convivência do contexto (respeito às diferenças), criar condições para o exercício da democracia (consciência política) e preparação para o trabalho, o que inclui formação continuada.

dinâmicas e fatores condicionantes das relações sociais de produção das bases materiais de existência da vida em sociedade.

Assim sendo, as concepções ou abordagem de ensino e dos fins da educação em suas relações com o mundo do trabalho, são fatores que marcam determinantemente a construção de um perfil do gestor escolar na atualidade. Visto que, a singularidade da tríade capacidade técnica, domínio científico e compromisso político — de cada gestor em suas Redes correspondentes —, qualificam necessariamente o nível das concepções administrativas frente às respostas necessárias que a escola necessita dar para a sociedade por meio da dinâmica de educação que perspectiva e empreende.

Para tanto, fez-se necessário estudar a partir da Rede Pública de Ensino de Cajazeiras PB⁴ as bases de competências técnico-pedagógicas de diretores escolares articuladas no fazer cotidiano da gestão educacional frente aos desafios da organização do trabalho pedagógico em unidades escolares. Para tanto, necessário também se fez percorrer nestes estudos acerca das interações entre o perfil do gestor escolar para com as demandas estruturais de gestão da escola pública na atualidade. Que deve ser elucidado em um contexto de escolarização eivado por pressões e demandas, tanto da lógica de custo-benefício, impostas às dinâmicas de organização e realizações de processos de escolarização, quanto os da égide de hominização dos sujeitos/educandos a serem preconizadas pela função social da Escola. Logo, aproximar-se de um perfil referencial de formação e atuação de gestores escolares, frente aos desafios da organização do trabalho pedagógico em escolas públicas, foi uma intenção basilar dessa proposta de produção acadêmica e de iniciação científica que demandou dessa investigação.

Um aspecto fundamental desse estudo foi compreender na dinâmica da pesquisa da base de competências dos gestores que a dimensão na qual se estabelece tal base está na

⁴ O município de Cajazeiras, com aproximadamente 62 mil habitantes (IBGE/2015), está localizado na região Oeste do Estado da Paraíba, a aproximadamente 7 Km de distância, pela BR 230, do limite geográfico do Estado para com o Ceará. Ocupa uma área de 567,5km² e está a 465 km da capital João Pessoa, a 460 Km de Fortaleza-CE, a 500 Km de Natal-RN e a 530 Km de Recife-PE. E, segundo o IBGE/2010 possui uma população total de 58.446 habitantes, sendo que o número de alfabetizados com idade igual ou superior a 10 anos é de 33.293. O que corresponde a uma taxa de alfabetização de 74,9%. O Índice de Desenvolvimento Humano/2000 de Cajazeiras é o de 0,685; que lhe faz ocupar a posição 3226 entre os 5507 municípios brasileiros avaliados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em pesquisa para sondagem da qualidade de vida nas cidades brasileiras, segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano 2013, da ONU. Isto está replicado no fato de que os índices de analfabetismo na população de jovens e Adultos é de 29% e entre as crianças de até 8 anos de idade é de 60%, segundo o Mapa de Analfabetismo no Brasil, disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/mapa-do-analfabetismo-no-brasil,142319.htm>

“organização do trabalho pedagógico” das escolas. E, organização do trabalho pedagógico por sua vez tem a ver essencialmente com os mecanismos de articulação e facilitação do fazer pedagógico dos professores a partir do entendimento de que “a educação, num sentido amplo, [que] cumpre uma iniludível função de socialização, desde que a configuração social da espécie humana que se transforma em um fator decisivo de hominização e em especial da humanização do homem” (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 13). O que nos remete aos sentidos da escolarização devida no que tange ao atendimento a ser dedicado a nossos educandos. E foi nesta circunscrição que este estudo pautou a necessidade institucional, profissional, pessoal e acadêmica para a construção de conhecimentos acerca das bases de competências de gestores escolares.

2 O percurso metodológico

O processo metodológico de se trabalhar esta proposta de pesquisa foi pautado pelos procedimentos da pesquisa *quali-quantitativa* e *exploratória* no que discute Bogdan e Biklen (1994) acerca de que se deve “enquadrar” um objeto de pesquisa em sua conjuntura dinâmica da vida social, sendo que pesquisa *quali-quantitativa* e *exploratória*, elucidada por pelos autores, deve ser operacionalizada a partir da apreensão do objeto da pesquisa e de suas fontes documentais e em suas práticas formativas político-contextuais. Assim sendo, potencializou-se um caráter de maior descrição de um determinado objeto estudado. Os interesses interpretativos e conceituais da pesquisa *quali-quantitativa* e *exploratória* necessitam de uma forte análise descritiva de processos das ações educativas na gestão escolar.

Neste contexto, a pesquisa de campo se efetivou por intermédio de entrevista semiestruturada⁵, a partir de um roteiro de “questões mais ou menos abertas levadas à situação da entrevista na forma de um guia” (FLICK, 2004, p. 106). Assim, conforme continua o autor, o entrevistador pode vir a decidir, durante a entrevista, quando e em que sequência fazer quais perguntas. O que, de fato, se deu. Além disso, como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas conversas e entrevistas com professores, técnicos de secretaria municipal de educação, coordenadores pedagógicos e gestores escolares, bem como observações de

⁵ O formulário de entrevista encontra-se nos apêndices deste trabalho e dispõe de questões relativas a: **a)** Dados de identificação dos sujeitos; **b)** Levantamento de conhecimentos básicos para gestão escolar; **c)** Processos de interação docente na organização comunitária; **d)** Aporte estrutural e institucional da SME Cajazeiras nas práticas de gestão escolar; **e)** Intercâmbio e/ou interação profissional para com outros educadores de gestão escolar na rede de ensino; **f)** Desafios, dificuldades, rotinas pedagógicas e estratégias docentes do trabalho pedagógico em escolas públicas e, por fim, **g)** Configuração e desdobramento da base profissional de atuação docente na gestão escolar.

dinâmicas de gestão escolar, conversas em grupo com docentes acerca dos condicionantes de seus processos de práticas educativas, de formação continuada e observação de sessões também de formação continuada dos técnicos de SEMED's que lidam para com os processos de formação de gestores escolares. Em especial no município *locus* desta pesquisa, Cajazeiras PB. Isso, sem perder de vistas que a natureza referencial desse estudo era a de Iniciação Científica.

Na investigação desse estudo recorreu-se aos estudos de Bogdan e Biklen (1994) ao que tange a pesquisa qualitativa em função desta abordagem primar pela fonte direta de dados no ambiente em que naturalmente o objeto de pesquisa está posto, sendo o pesquisador o agente referencial do percurso metodológico que deverá ser trilhado para a investigação.

Ainda acrescenta os autores que na investigação qualitativa, os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva, pois o sentido e os significados são fulcrais na perspectiva qualitativa de pesquisa. Portanto, neste âmbito, em relação às possibilidades para a superação das estratégias de escolarização precarizada, fez-se a opção por três fatores de análise do contexto vivencial de estruturas de ensino, conforme sugerido por André (1995). Tais fatores de análise de estruturas foram: 1) institucional/organizacional; 2) instrucional/pedagógica e 3) dimensão filosófico/epistemológica. Pois, tais fatores permitem “que se chegue bem perto da escola para tentar entender como operam no seu dia-a-dia os mecanismos de dominação e de resistência, de opressão e de contestação ao mesmo tempo em que são veiculados e reelaborados conhecimentos, atitudes, valores, crenças, modos de ver e de sentir a realidade e o mundo” (ANDRÉ, 1995, p. 41).

A autora defende que por este viés se analisa o dinamismo da vida escolar sistêmica a partir destes três fatores considerados desdobradamente, a saber: 1) o institucional/organizacional que envolve todos os aspectos referentes ao contexto da prática escolar desde as formas de organização pedagógica à disponibilidade de recursos humanos e materiais; 2) o instrucional/pedagógica que abrange os processos de ensino e de aprendizagem, o encontro entre aluno-professor-conhecimento, os conteúdos, as atividades, o material didático, as formas de avaliar etc. Nessa dimensão, é preciso considerar os condicionantes pessoais de cada indivíduo (condição de vida, situação econômica, linguagem); 3) e a dimensão filosófica/epistemológica que se refere à reflexão sobre os determinantes políticos, razão histórica, visão de Homem e Mundo subjacentes à prática escolar. Estes fatores não podem ser pesquisados isoladamente, pois só se pode entender o dinamismo da sala de aula analisando o contexto institucional, a organização do trabalho

pedagógico da escola e as concepções que orientam suas ações, vistas como um todo e não como aspectos fragmentados dos fins educativos da Escola Pública.

Isto posto, para esclarecimentos, na pesquisa que originou esta produção, a dimensão institucional/organizacional foi trabalhada em função dos avanços e entraves estruturais e institucionais encontrados na gestão escolar empreendida pela Direção Regional de Educação de Cajazeiras, precisamente no que está circunscrito ao favorecimento da formação continuada e acompanhamento pedagógico das dinâmicas de gestão escolar. A dimensão instrucional/pedagógica, por sua vez, foi catalogada a partir de entrevistas, observações e conversas em grupo com os profissionais de ensino relativas à gestão frente aos desafios de organização pedagógica da escola.

A dimensão filosófico/epistemológica deste estudo foi constituída a partir da análise dos fundamentos conceituais e das práticas educativas que balizam a postura profissional de intervenção nos processos de organização do trabalho pedagógico na escola pública. E, como técnica de ordenamento da recolha de dados e informações relativas às três dimensões acima mencionadas foi utilizada neste estudo fundamentalmente a observação. Pois, segundo André (1995, p. 28), a observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação pesquisada, afetando-a e sendo por ela afetado.

O plano de trabalho desta proposta de pesquisa, conforme já mencionado, foi marcadamente delineado para o Programa de Iniciação Científica CNPq/UFCG 2015-2016 - PIBIC e, portanto, também sob a égide de uma dedicação efetiva à investigação e a integralidade das atividades acadêmicas que sistematizarão os procedimentos metodológicos do trabalho de campo. Nesse sentido a fim de alcançar os objetivos desse estudo a pesquisa ainda está sendo desenvolvida no decorrer de 12 (doze) meses, no período de 01/08/2015 a 31/07/2016, constituindo-se das seguintes etapas: **a)** Organização do projeto e levantamento bibliográfico, **b)** estudos bibliográficos, **c)** elaboração e testagem dos instrumentos de coleta de dados, **d)** efetivação do trabalho de campo com coleta de dados, **e)** sistematização dos dados, **f)** análise dos dados, **g)** elaboração da versão preliminar do relatório final de pesquisa, **h)** produção final do relatório de pesquisa e, **i)** apresentações formais das conclusões da pesquisa.

A fase atual de produção dessa investigação é a de conclusão e relatoria final dos achados ainda em estudos que se seguem. No entanto, empreendido ao longo do percurso da pesquisa, como detalhamento das atividades do Estudante-Pesquisador deve-se pautar:

- ✓ Desenvolvimento de estudos relativos à temática, ao objeto e à questão de pesquisa deste estudo com fichamentos apresentados quinzenalmente apresentando também os fundamentos teóricos que aportam a esta pesquisa;
- ✓ Integração das atividades de pesquisa do estudante- pesquisador para com as do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ética, Planejamento e Gestão Educacional, do Centro de Formação de Professores, da UFCG;
- ✓ Realização, sob a supervisão do professor coordenador desta pesquisa acerca de transcrições, tabulação de dados, categorizações e análise e tratamento dos dados a partir do desdobramento dos estudos e pesquisas deste trabalho;
- ✓ Produção de artigos científicos originados da produção de estudos e pesquisas deste trabalho;
- ✓ Participação em seminários, colóquios e encontros para divulgação e contribuições oriundas deste trabalho de investigação;
- ✓ Elaboração de relatórios parciais e final resultantes das conclusões desta investigação.

3 Sobre a base de competência de gestores de escolas públicas

Este estudo contou com o levantamento de dados provenientes das cinco maiores escolas estaduais do município de Cajazeiras. Juntas detém o quantitativo de 2035 discentes matriculados no ano de 2015. O que perfaz o quantitativo de 73,8% das matrículas da cidade no tocante ao nível médio de ensino do município. A investigação acerca da base de competências existente e necessária para bem se gerir uma escola pública, nessa circunscrição apresentada, decorreu das atividades acadêmicas da docência — a partir das disciplinas Teorias da Gestão e Gestão Educacional — da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande – *Campus* Cajazeiras. Pois, no decorrer das atividades letivas juntos às/aos discentes do Curso de Pedagogia, em etapa de finalização do Curso, as discussões quanto aos dilemas da gestão educacional existentes na Escola Pública sempre ficam posicionados entre os princípios de formação e os de atuação profissional de Pedagogas e Pedagogos no tocante, especialmente, às condições objetivas de trabalho no efetivo exercício da função docente e de administração escolar.

Aproximadamente, o quantitativo de 69,3%⁶ dos acadêmicos em processos de finalização de curso já estão atuando na docência, coordenação pedagógica ou, inclusive, na Gestão Escolar e, portanto, suas contribuições nos processos letivos em sala de aula têm demonstrado, no geral, que há grandes lacunas relativas à direção teórico-metodológica empreendida por gestores escolares em seus efetivos exercícios da função. E, os estudos decorrentes da investigação que originou este trabalho demonstra de uma dada fragilização no que concerne a vital a interseção de posturas administrativas da educação a partir da tríade competência técnica, compromisso político e domínio científico dos gestores escolares. Discorrer acerca de base de competências deve-se, antes, atentar para esse tripé da profissionalização e da profissionalidade de educadores envolvidos na administração⁷ de escolas.

Esta inquietação e motivação pelo objeto desse estudo tomou mais evidencia nas atividades do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ética e Políticas de Planejamento e Gestão Educacional, cadastrado no Diretório do CNPq⁸. E de forma ampliada! Haja vista que no referido Grupo encontram-se gestores, coordenadores pedagógicos, técnicos de Secretarias Municipais de Educação e discentes da Graduação e Pós-graduação (*Lato-sensu*) onde, juntos, estudam e pesquisam temáticas ligadas às linhas de pesquisas de Ética, Planejamento e Gestão Educacional e Gestão (além da de Planejamento em Educação do Campo). O que tem potencializado ainda mais as discussões delineadas nesta intenção de investigação e acenam, tais sujeitos, a partir do Grupo, como uma base de trabalho possível e altamente capaz para a implementação da pesquisa aqui delineada.

E foi também neste fórum que os dados advindos da pesquisa de campo, desse estudo, realizada de setembro de 2015 a janeiro de 2016 foi sendo categorizada e debatida ressaltando achados que apontaram, a partir das análises da parte empírica do estudo em questão que, a base de competência existente e necessária —, ambas, nem sempre coexistentes em mesmo espaço técnico-pedagógico-administrativo das escolas pesquisadas — são geralmente delineadas por: **a)** necessário conhecimento técnico das rotinas e teorias da gestão arroladas para o bom funcionamento de escolas que empreendam por desenvolvimento

⁶ Segundo levantamento diagnóstico deste docente proponente relativo aos discentes cursando, no semestre 2015.2, as disciplinas de Teorias da Educação e Gestão Educacional.

⁷ Entendendo-se nessa produção *administração escolar* com mesma semântica do termo *gestão escolar*. Uma vez que os princípios orientadores de ambas as categorias são — em síntese — exatamente os mesmos: planejamento, controle, liderança, monitoramento, avaliação, ambinência profissional e utilização de insumos para o bom funcionamento da unidade escolar.

⁸ Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/9618723802572297>

de potencialidades cognitivas, afetivas e motoras dos educandos em prol de seus processos de socialização e democratização dos espaços nos quais se deflagra a vida; **b)** conhecimento de planejamento e orientação curricular; **c)** facilitação das práticas docentes para o efetivo exercício da ação educativa; **d)** conhecimento e implementação de avaliação de desempenho institucional e de aprendizagem; **e)** compreensão de que currículos precisam ser redimensionados, ressaltando questões oriundas do debate nacional que analisa dilemas de classe social, de relações sociais de produção, de reproduções culturais de desigualdades sociais, de etnia, de gênero, de “racialização”, de choques e/ou conflitos de gerações, de princípios de esclarecimento e de vivências de cidadania e de democratização; **f)** articulação de ensino para com práticas inovadoras e criativas em sala de aula (e a partir dela); **g)** fomento e otimização das relações professor-aluno; **h)** de interação escola-família-comunidade e, **i)** de fomento de experiências pedagógicas e projetos interdisciplinares de trabalho para a dinamização dos processos de aprendizagem. Além, dessas dimensões, também são imperativas na base de competências de dirigentes escolares valores político-pedagógicos que suscitem habilidades de autonomia, liderança e iniciativas para com as tarefas ligadas às rotinas de execução financeira, prestação de contas e demandas contingenciais de infraestrutura e de superação de pequenas demandas diárias de comprometimentos físico-prediais. Este último apontamento foi recorrentemente apresentado pelos administradores escolares, durante a pesquisa de base desse estudo, como um dos maiores desafios para a boa gestão de uma escola pública. Haja vista o enorme tempo e frequências das diversidades de ocorrências em que se dão ao longo da semana de trabalho. Semana de trabalho essa em que questões pedagógicas deveriam sempre estar na referencialização das demandas e diligenciamento de suas atividades.

Tais referências à base de competências de dirigentes escolares ainda, segundo Sammons, Hilman e Mortimore (1998 *apud* por Ferrão et al, 2001), devem ser consubstanciadas, também a partir de:

i) liderança profissional; **ii)** visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; **iii)** ambiente de aprendizagem; **iv)** concentração no processo ensino-aprendizagem; **v)** ensino estruturado com propósitos claramente definidos, bem como na inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar; **vi)** expectativas elevadas; **vii)** reforço positivo de atitudes; **viii)** monitoramento do progresso; **ix)** discussão compartilhada e sistematização em relação aos direitos e deveres dos alunos; **x)** parceria família-escola [e]; **xi)** organização orientada à aprendizagem.

Tais quesitos relativos às bases de competência reportam-se, como questão de fundo, à efetivação dos processos de ensino, reverberados em aprendizagem e — consequentemente — em melhores rendimentos acadêmicos, a partir das estruturas de trabalho da escola. Pois, tais bases e dimensões de boa atuação estão imbricadas em formas de organização escolares que não podem ser inocentes ou neutras no que tange às dinâmicas pelas quais se lida para com a construção de realidades sociais. Sobretudo quando essas dinâmicas dizem respeito à relações estabelecidas por meio das implementações de determinados tipos, níveis e formatações de conhecimento social. A escola está endogenamente constituída em relações de poder. E a base de competência de gestores escolares deve ser pautada para o fato de que nas escolas se produz e reproduz, a partir de suas salas de aulas e de suas relações com a formação, valorização e gestão de pessoal (docente e não-docente), ações que vêm a contrastar com o contexto de (re)ordenamento da própria função social da escola que é o de desenvolvimento de potencialidades dos educandos em prol de suas qualidades de vida em sociedade.

Este contexto tenso de escolarização dos educandos, por sua vez, representa

o acirramento das tensões entre as expectativas de melhoria da qualidade dos sistemas de ensino e a disponibilidade de recursos orçamentários para a consecução desse fim. Isso favoreceu uma perspectiva cuja lógica tinha por base ideias de eficiência e produtividade, com clara matriz empresarial, em contraposição à ideia de democratização da educação [...] (OLIVEIRA; ARAUJO, 2005, p. 6).

A Educação no Brasil, especialmente, nesse caso, a de nossa região do alto sertão paraibano, possui na ingerência política e na tradição coronelista forte enraizamentos de retrógradas perspectivas políticas de desenvolvimento (social, cultural e econômico). O que dificulta vivências democráticas de construções de realidades sociais autônomas em relação à projetos de sociedade e de instituições educacionais que contribuam para a emancipação de sujeitos. O que implica diretamente na instituição e consolidação de bases de competências de gestores truncadas em seus processos de constituição.

É em meio a esse complexo cenário educacional do alto sertão paraibano que detecta-se o fato que os índices educacionais de desenvolvimento da educação básica vem melhorando quantitativamente⁹. No entanto, a pesquisa de *locus* desse estudo conclui que a

⁹ Segundo o INEP, no que tange ao IDEB, o Estado da Paraíba, no segmento do ensino fundamental atingiu no ano de 2007 o quantitativo de **3,4** em fator de desempenho; no ano de 2009 o equivalenete a **3,9** na escala de

estrutura de formação continuada, de infraestrutura físico-predial e de aporte ao assessoramento pedagógico e às demandas de recursos pedagógicos e materiais didáticos não melhoram e nem apresentam satisfatória estrutura de condições de trabalho cotidiano. Muito mais melhorariam os índices de desempenho avaliados caso o aporte das políticas educacionais locais e estaduais considerassem de modo mais e melhor as questões estruturantes da organização do trabalho pedagógico das e nas Unidades Escolares. Os esforços docentes, no geral, sob a égide de uma formação mais pragmática e instrumental, tem sido o cerne dos processos de instrumentalização dos educandos para os exames externos de avaliação do rendimento escolar. Esta matriz de ordenamento pedagógico não pode insistir em prolongar-se. A formação de dirigentes escolares é fundamental para o salto de qualidade nesse âmbito das garantias de uma educação como direito inalienável à cidadãos que, continuamente, são provocados e formados a se constituírem enquanto tal. Portanto, este estudo também se propõe — em suas contribuições — poder vir a servir de reflexão para (re)estruturações de práticas pedagógicas das escolas, na potencialização de ferramentas e estratégias para agrupamentos docentes e de equipes técnicas/escolares, em articulações mais duradouras para se pensar e fazer as condições objetivas de trabalho de gestão escolar de Escolas Públicas. Escolas essas, compromissadas com profundos e sistemáticos processos de transformação social, na dinâmica cotidiana de seus educandos, como sujeitos de participação política qualificada nos rumos de desenvolvimento de suas cidade em prol de qualidade de vida. Isso, fundamentalmente, via empoderamento, organização coletiva e emancipação de consciências.

Este estudos, a partir de seus achados, também visa contribuir junto às equipes escolares no tocante à leituras e posturas frente às políticas regulatórias no campo da administração escolar nos dias de hoje. Haja vista que, se faz necessário reconstituir a escola pública no alto sertão paraibano em relação à linhas de (re)produção ideológica. Haja vista que em uma parte de seu funcionamento é ambicionada por parte de forças locais enquanto uma máquina de manipulação dos interesses para perpetuação de grupos econômicos do poder dominante, no poder. Que, por sua vez, obviamente, não estão interessados em uma formação para a democratização da sociedade. Pois,

[...] no campo econômico, o conceito de qualidade dispõe de parâmetros de utilidade, praticidade e comparabilidade, utilizando medidas e níveis mensuráveis,

avaliação do ensino fundamental (Anos Iniciais e Finais); em 2011, por atingiu **4,3** e em 2013, **4,5** em fator de desempenho.

padrões, rankings, testes comparativos, hierarquização e standardização próprias do âmbito mercantil. [...] apreender a qualidade significa aferir padrões ou modelos exigidos, conforto individual e coletivo, praticidade e utilidade que apontem melhoria de vida do consumidor (SILVA, 2009, p. 219).

Implementar um estudo com as pretensões e os resultados que teve esta investigação, para a Universidade, corroborou tanto na iniciação científica quanto para a contínua referencialização do ensino superior no Centro de Formação de Professores. O que em muito importa no intuito de formar recursos humanos para a pesquisa e para a incursão teórico-metodológica e científica de quadros docentes e discentes que se dedicarão tanto à atividade profissional quanto a possíveis prosseguimentos nos estudos de pós-graduação; bem como em participações em grupos de estudos e pesquisas em prol da ação educativa em suas frentes docentes de produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Como um dos achados referenciais desse estudo, importa dizer que, para uma boa articulação e consolidação de bases de competências gestoras de equipes da administração escolar, é necessário que dirigentes escolares não se vejam — ou não estejam — nem como *capataz de limpeza e mandos em geral* ou como *contadores das tarefas incipientes de execução financeira e prestação de contas*. No oposto disso, fundamentalmente, a base de competências da gestão escolar requer ampla facilidade de relações humanas e de sentido de conciliação e de mediação de processos, pessoas e resultados. Além do domínio de teorias da gestão aplicadas ao universo da administração escolar que é uma das mais basilares necessidades técnicas para o conjunto das habilidades gestoras de uma dada equipe de dirigentes escolares.

Frente à gestão democrática-participativa na base de competências gestora, apontou também o estudo, está a necessária habilidade de se conciliar conflitos como um dos desafios e referenciais valorativos de uma boa base de competência gestora. Principalmente quando tais conflitos vêm de resistências às mudanças ou de resistências à adesões de parte do corpo de funcionários da escola à padrões de desempenho que busquem patamares e indicadores de melhoramento progressivo de rendimento escolar. Envidar nessa direção o trabalho cooperativo com um plano de ação atualizado, organizado e consensualizado para a gestão anual da escola é condicionante vital para o bom funcionamento da unidade educacional.

A relação escola-família-comunidade é outro ponto de caracterização da base de competência gestora de dirigentes escolares. Estratégias sistemáticas inovadoras de acompanhamento de processos, pesquisas e leituras direcionadas em formações continuadas específicas ao trabalho com a gestão escolar; a abertura da escola para o acolhimento da família e da comunidade são, esses desafios, elementos que oportunizam habilidades cotidianas de articulação e de autoformação de gestores escolares. Pois, pensar/reflexionar **sobre a — e na —** ação educativa é essencial para o crescente entendimento de que, na coordenação pedagógica, está por excelência o cerne da gestão escolar.

A investigação apontou que as estratégias e dinâmicas de planejamento coletivo na escola — para além dos pontos de culminâncias de realização de jogos escolares, gincanas estudantis, projetos de leitura, eventos relativos à datas comemorativas —, são da máxima importância para a consolidação de habilidades de gestão da equipe de dirigentes escolares. Pois, são dos projetos de experiências pedagógicas — interdisciplinares e contextualizadas — que a equipe gestora aporta uma considerável parte da base de aprendizado e consubstanciação de seus referenciais de formação contínua.

Dar conta da gestão de resultados do desempenho acadêmico dos alunos e do desempenho funcional geral da escola é outro pressuposto do cotidiano da organização do trabalho pedagógico que a equipe de dirigentes escolares deve empreender. Os indicadores de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade/ano — bem como os indicadores do IDEB —, acrescidos à avaliação institucional do quão pertinente foram as implementações dos projetos pedagógicos, desenvolvidos no ano letivo imediatamente anterior, são motes de exemplo dessa necessária e progressiva gestão de resultados.

Enfim, sem querer — nem poder — esgotar as referências às bases e dinâmicas de consolidação de competências gestoras, ressalta-se em especial a necessidade de que, por colegiados e conselhos, formados gradativa e sistematicamente, a escola busque como microcosmo social, fundamentar as bases de formação humana de seus educandos e colaboradores para as relações democráticas da vida em sociedade. Fator caro aos processos administrativo-político-pedagógicos que estão nos fundamentos da formação continuada de gestores escolares. Uma vez que, são desses processos de formação humana e trabalho político-pedagógico, que dependem as estratégicas competências de transparência, confiabilidade, poder de organização e, essencialmente, a própria autonomia da gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ANDRÉ, Marli E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995.
- BOGDAN, Robert. e BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Tradutores: ALVAREZ, M. J. SANTOS, S. B. BAPTISTA, T. M. Portugal: Porto Editora LTDA, 1994.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (Lei nº 9.394). Brasília, DF: 1996.
- _____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Microdados da Educação Básica/Censo Escolar 2013**. Brasília: MEC/INEP, 2013.
- COLAVOLPE, Carlos Roberto; TAFFAREL, Celi Nelza Zülke; SANTOS Jr., Cláudio de Lira. (Orgs.) **Trabalho pedagógico e formação de professores/militares culturais: construindo políticas públicas para a educação física, esporte e lazer**. Salvador, EDUFBA, 2009.
- FERRÃO, Maria Eugênia et al. O Saeb – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**. V.18, n.1/2, jan./dez, 2001. Disponível em: http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/rev_inf/vol18_n1e2_2001/vol18_n1e2_2001_7artigo_111_130.pdf Acesso em 12.03. 2016.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. Porque o conflito entre tendências metodológicas não é falso. **Cadernos de Pesquisa**, nº. 66, p.75-80, 1988.
- FREITAS, Luiz Carlos. Qualidade negociada: avaliação e contrarregulação na escola pública. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 26, n. 92, p. 911-933, out. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a10.pdf> Acesso em 3.10.2014.
- FREITAS, Luiz Carlos; SORDI, Mara Regina Lemes de; MALAVASI, Maria Marcia Sigríst; FREITAS, Helena Costa Lopes. **Avaliação Educacional: caminhando na contramão**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**. 6 ed, São Paulo: Cortez, 1988.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.
- LÜDKE, Hermengarda Alves Ludke Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU/EDUSP, 1986.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-24, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://scielo.br/pdf.rbedu/n28/a02n28.pdf> Acesso em 9.04.2014.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2004.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: identidade e saberes da docência. In: _____. (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA, Maria Abádia da. Qualidade Social da Educação Pública: Algumas Aproximações. **Cad. Cedes**, Campinas vol. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a05.pdf> Acesso em 20.04.2015.

TAFFAREL; Celi Nelza Zülke; SANTOS Jr. Cláudio de Lira; ESCOBAR, Micheli Ortega; D'AGOSTINI, Adriana; FIGUEIREDO, Erika Suruagy Assis de; TITTON, Mauro. **Cadernos didáticos sobre educação no campo**. Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, UFBA EDITORA, 2010. 216 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ASSINATURAS:

MARCONILDO SOARES E SILVA – Mat.: 212130128
PESQUISADOR COLABORADOR DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA:

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes – UAE – CFP/UFMG
PESQUISADOR PRINCIPAL: