



PROPOSTAS PARA GESTÃO ESCOLAR:**Desafios e êxitos no gerenciamento de uma escola estadual em Uberaba-MG****PROPOSALS FOR SCHOOL MANAGEMENT:****Challenges and successes in managing a state school in Uberaba-MG**AIRES, Mônica Aparecida Martins Silva¹AIRES, Nilcélio de Mello²GARCEZ, Andrezza Rosa³**RESUMO**

O objetivo do estudo é relatar uma entrevista com um gestor escolar na cidade de Uberaba-MG acerca de algumas questões pertinentes ao seu cotidiano de trabalho; além de uma experiência exitosa que ele participou e/ou desenvolveu na escola e dentre outras perguntas quais as principais dificuldades enfrentadas no ambiente escolar. A entrevista ocorreu de forma virtual onde foi possível colher as informações necessárias em um bate-papo muito proveitoso. Com base em um estudo teórico em Gil (2013) e Paro (2010), a análise apresenta respostas que indicam a importância de uma gestão democrática e eficaz. Assim sendo, evidenciar-se que a realidade nas escolas estaduais de Uberaba bem como de outras cidades se apresentam de forma semelhante e corrobora com o contexto expresso em outras instituições pois, os colaboradores técnicos da secretaria escolar recebiam as orientações das respectivas superintendências de educação e transmitiam aos gestores, que deviam executá-las,

¹ AIRES, Mônica Aparecida Martins Silva. Especialista em Estratégia Saúde da Família pela UFMG. Especialista em UTI Geral e Gestão da Assistência ao Paciente Crítico pelo Instituto Passo1. Graduada em Enfermagem pelo Pitágoras em Ipatinga-MG. Efetiva da Rede Federal pela EBSEH. E-mail: monicaap85@gmail.com;

² AIRES, Nilcélio de Mello. Mestrando em Ciências da Educação. Especialista em Matemática Financeira e Estatística pela Faculdade FaSouza de Ipatinga-MG. Licenciado em Matemática pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) em Uberaba-MG. Professor efetivo na Rede Estadual do Espírito Santo. E-mail: professornilcelio@gmail.com;

³ GARCEZ, Andrezza Rosa: Licenciada em Matemática pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) em Uberaba-MG. Efetiva como Assistente Técnico de Educação Básica e Professora da Rede Estadual em Minas Gerais. E-mail: andrezza.garcez@hotmail.com;

muitas vezes em curto espaço de tempo, sempre mantendo uma gestão de qualidade em todos os aspectos.

Palavras-chave: Cotidiano escolar. Gestor. Trabalho.

ABSTRACT

The objective of the study is to report an interview with a school manager in the city of Uberaba-MG about some questions pertinent to his daily work; in addition to a successful experience that he participated and/or developed at school and among other questions, what are the main difficulties faced in the school environment. The interview took place virtually where it was possible to collect the necessary information in a very fruitful chat. Based on a theoretical study in Gil (2013) and Paro (2010), the analysis presents answers that indicate the importance of democratic and effective management. Therefore, to show that the reality in the state schools of Uberaba, as well as in other cities, is presented in a similar way and corroborates with the context expressed in other institutions, since the technical collaborators of the school secretary received the guidelines of the respective superintendencies of education and transmitted to the managers, who had to execute them, often in a short period of time, always maintaining a quality management in all aspects.

Keywords: School routine. Manager. Work.

1. INTRODUÇÃO

É de grande importância para o desenvolvimento educacional de Uberaba-MG o tratamento dado à forma de gestão escolar que ocorre em sua rede pública estadual. Buscar uma gestão de excelência e eficiente é fundamental para a promoção de melhoria do ensino em toda a cidade. Neste texto, serão apresentadas algumas questões pertinentes aos diversos desafios que impactam diretamente na qualidade da educação ofertada e apresentados alguns segredos do sucesso já alcançados.

De fato, são muitos os empecilhos, mas existem ações que foram executadas

por gestores uberabenses e alcançado êxito. Elas são apresentadas de maneira a estimular a outros administradores suas implantações e/ou adaptações conforme a realidade de cada local.

O administrador desempenha um valioso papel na articulação das diversas dimensões da escola, desde construção de uma equipe responsável, comprometida com a educação, passando pela promoção de um ambiente de trabalho estimulante para o docente desempenhar suas funções até a promoção de um ambiente de aprendizagem atrativo para os estudantes. É importante reconhecer os desafios que a gestão escolar enfrenta e trabalhar de forma colaborativa para superá-los, visando a construção de um sistema educacional mais equitativo e eficaz.

2. METODOLOGIA

Entrevista realizada com um gestor escolar da cidade de Uberaba no ano de 2021 visando abordar algumas questões sobre sua rotina de trabalho. A metodologia adotada foi um bate-papo virtual que em função de distanciamento e isolamento social que a humanidade enfrentou devido a pandemia da covid-19 optou-se por não realizá-la de forma presencial.

3. A ENTREVISTA

Conversar sobre educação sempre é interessante e o bate-papo hoje é com alguém que tem uma grande experiência na área de gestão escolar.

Segundo FERREIRA (2020) gestão escolar é o conjunto de procedimentos e processos administrativos, pedagógicos e de liderança objetivando gerenciar e promover no cotidiano o bom trabalho organizacional de uma instituição de ensino.

De imediato, após as boas-vindas ao entrevistado, já foi solicitado para que ele relatasse seu cotidiano de trabalho.

3.1 – RELATO DO SEU COTIDIANO DE TRABALHO

Em face do cenário atual, o gestor relata: “Em geral é muito complicado, pois temos responsabilidades em todos os âmbitos, responsabilidades estas que envolvem o campo Pedagógico, passando pelo campo Administrativo, avançando pelo Financeiro, atingindo os Recursos Humanos.

Em especial, os anos de 2020 e 2021 foram ainda mais complexos para os gestores, pois devido a pandemia da covid-19, as escolas estaduais em Uberaba ficaram com o ensino de forma remota, e por esse motivo a demanda de trabalho aumentou. Os colaboradores da secretaria enviavam todas as orientações para nós gestores e ficava a missão de executá-las, muitas vezes em curtíssimo espaço de tempo.

Nestes dois anos, houve um adendo em nosso ponto de presença. Como realizamos tele trabalho é necessário descrever todo nosso trabalho diário em ANEXOS ESPECÍFICOS, que foram disponibilizados a todos os servidores de escolas estaduais, com exceção aos servidores Auxiliares de Serviços da Educação Básica - ASB - que são os servidores que atuam na limpeza da escola, pois para eles não é possível realizar tele trabalho.

Nesses ANEXOS detalho mensalmente minhas atividades nas diversas áreas. Vou citar algumas ações realizadas em 2020, que nós gestores realizamos mensalmente.

Setor Pedagógico –

Solicitar ao corpo docente as atividades escolares que deverão ser apresentadas ao Especialista em Educação Básica - EEB ou ao Vice-Diretor de Escola, em conformidade com o Documento Orientador (nos casos em que houver adaptação ou necessidade de construção do PET pelo professor); articular e garantir que sejam feitas as adaptações pedagógicas dos PET's volume anterior ao atual, necessárias para os estudantes da educação especial, da Educação de Jovens e Adultos e dos estudantes matriculados em escolas inseridas em Unidades Socioeducativas; além de responder questionário sobre distribuição do Livro Didático

a ser enviado na data limite.

Setores Administrativos / Financeiros –

Acessar o Sistema de Transferência de Recursos Financeiros para as Escolas, mantendo atualizados os saldos bancários do Caixa Escolar; solicitar a Certidão Negativa de Débito junto à Receita Federal do Brasil, quando necessário; sanar as pendências tributárias apresentadas nas documentações jurídicas e fiscais no Sistema de Controle; além de acompanhar a Documentação de Caixa Escolar.

Recursos Humanos –

Elaborar e preencher todos os campos de informação do “Anexo II - Plano de Escalonamento/Rodízio de Servidores em Regime Presencial da Unidade Escolar” com as informações dos servidores que realizarão trabalho presencial excepcional devidamente fundamentado no mês de setembro/2020 na unidade escolar; realizar eventuais retificações no “Anexo II - Plano de Escalonamento/Rodízio de Servidores em Regime Presencial da Unidade Escolar” com as informações dos servidores que realizarão trabalho presencial excepcional devidamente fundamentado no mês de setembro/2020 na unidade escolar; concluir o preenchimento dos campos de informação do “Anexo III - Mapeamento de Viabilidades e Prioridades da Unidade Escolar” referente ao mês de agosto/2020 por meio da nova funcionalidade do Relatório de Pagamento (RP1); realizar o preenchimento e atualizar, sempre que necessário, os campos de informação do “Anexo III - Mapeamento de Viabilidades e Prioridades da Unidade Escolar” referente ao mês de setembro/2020 por meio da nova funcionalidade do Relatório de Pagamento (RP1).

Algumas dessas ações não existiam nos anos anteriores ao de 2020. Foram criadas em função do período da Pandemia, como esses anexos por exemplo, as escalas e o Mapeamento; esse último diz respeito as condições de saúde dos servidores.

E são tarefas que muitas vezes tiram o foco do Pedagógico, que na minha opinião é o principal, questão de atender o aluno, trabalhar em uma escola que seja

de fato Laica, em que os alunos tenham de fato acesso ao conhecimento. Muitas vezes o trabalho administrativo atrapalha como exemplo toda esta parte burocrática que citei agora, pois o gestor fica muito sobrecarregado de suas tarefas”, conclui o gestor.

Para Gil (2013) o papel do gestor escolar é imprescindível para que se construa de fato uma gestão democrática em todos os aspectos de seu trabalho tendo como compromisso primórdio a educação de qualidade.

De acordo com Paro (2010) são importantes os investimentos na infraestrutura das escolas, as compras de materiais tecnológicos e também de materiais didáticos. A falta destes investimentos, por diversas vezes compromete o trabalho e estímulo dos professores, além de comprometer no desenvolvimento dos estudantes.

E ainda, segundo Paro (2010), o sucesso da gestão escolar está intimamente ligado à liderança eficaz do gestor escolar. Os profissionais sentem-se muito motivados e valorizados quando são treinados objetivando uma melhor execução em seu trabalho.

O gestor tem uma rotina complexa pois é o responsável por diversas articulações de vários setores dentro da instituição escola: ele pensa no pedagógico, no financeiro e também nos recursos humanos.

3.2 – RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA EXITOSA QUE ELE TENHA DESENVOLVIDO NA ESCOLA

De fato, muito trabalho para um gestor. Formulários e anexos que só foram conhecidos pelos pesquisadores-entrevistadores em função da oportunidade de realização deste bate-papo.

Na sequência foi pedido para relatar uma experiência exitosa que ele participou e/ou desenvolveu na escola. Ele retornou o seguinte:

“Uma experiência bastante exitosa para mim é trabalhar com os estudantes nos Projetos; considero muito importante a participação dos alunos, pois isso envolve-os nas discussões e também aumenta a interação deles com todos os professores.

Nessa escola temos vários projetos anuais. Vou citar três exemplos: a escola desenvolveu recentemente o ‘Projeto Escola Consciente e a Cultura Negra’,

coordenado por uma das professoras de biologia da escola, onde são promovidas discussões e atividades.

Em 2018 teve até uma caminhada contra o racismo, que destacava 'O papel da escola na desconstrução do racismo, preconceito e discriminação', estavam presentes professores, alunos dessa escola e de outras escolas da cidade também marcaram presença.

Esse projeto anda em paralelo com o projeto de Curtas, onde, os alunos são incentivados a fazerem produções audiovisuais com temática social, nas quais está inclusa a temática das relações étnico-raciais.

A proposta da Amostra de Curtas é unir duas turmas; por exemplo o 1º A com o 2º ano B, com o 1º B com o 2º ano A e assim por diante; para produzir um curta metragem de até 10 minutos, com toda a liberdade para os alunos desenvolverem o tema, que foi anteriormente proposto pelos Organizadores do Projeto.

As turmas começam as ações esperadas do projeto: ao unirem, ocorre o debate do tema, divisão das tarefas da produção do curta metragem, divisão da função de cada integrante do grupo explorando as habilidades relacionadas aos alunos, como animação, roteiro encenado, e uso das tecnologias.

Esse projeto tem uma duração, de início até a apresentação, de mais ou menos 03 meses, e é apresentado no Cine Vera Cruz. Infelizmente no ano de 2020 não foi possível. Toda a escola é convidada a assistir, e todos os professores, mesmo os que não estão no projeto, fazem questão de prestigiarem os alunos e os colegas.

Outro projeto que me deixou muito feliz, e animou muito os alunos, foi o da reinauguração da Radio Escola. Teve até reportagem publicada no JM on-line⁴ e exibição no Jornal MG-TV⁵ desse projeto.

A Rádio Escola foi criada em 2009, é um recurso pedagógico que procura desenvolver nos alunos participantes as habilidades de comunicação e pesquisa. A coordenação geral do projeto está sob responsabilidade da vice-diretora e professora de língua portuguesa.

É fundamental que os alunos adquiram conhecimentos além dos que compõem as bases curriculares. Quando os alunos desenvolvem projetos que repercutem em prazer, motivação e alegria, as transformações necessárias à boa formação

acontecem.

Em minha gestão, faço questão de todas as discussões serem abertas, inclusive o que era proposto pela secretaria, e de como nós deveríamos fazer isso na escola com todos opinando. Tenho ciência de como é complicado essa ação, porém é uma experiência que vale a pena, o esforço e a participação de todos”, destaca o gestor.

3.3 – RELATO DAS SUAS PRINCIPAIS DIFICULDADES E ENFRENTAMENTOS NO AMBIENTE ESCOLAR

Quanta coisa legal existente nestes projetos! Quantas experiências exitosas apresentadas! Conversado sobre o cotidiano, visto sobre os projetos, as experiências exitosas, agora desejava-se saber ainda com relação as principais dificuldades e enfrentamentos no ambiente escolar. O gestor narrou:

“As Políticas Educacionais da Secretaria de Educação não estão em consonância com a Realidade da Comunidade Escolar atendida pela escola.

Ser Diretor de Escola Pública é o desafio de ter que trabalhar com orientações que muitas vezes são contrárias às necessidades, realidade e principalmente contrárias aquilo que deveria ser feito para atender de fato a demanda da sociedade e aos interesses dos nossos alunos.

⁴ JM on-line: Jornal da Manhã. Tradicional e conceituado jornal existente na cidade de Uberaba-MG. Ele possui as versões físicas (impressas) e também virtuais (on-line);

⁵ Jornal MG-TV: Jornal televisivo sediado na cidade de Uberaba-MG; afiliado à Rede Globo de Televisão.

Vou exemplificar meu comentário com um fato que ocorreu em 2020. Com a Pandemia, a Secretaria achou por bem continuar com as atividades escolares de forma Remota; e para isso era necessário acesso à internet.

Houve uma ‘chuva de reclamações’ nas escolas, os pais e alunos não estavam preparados para essa ação. Na escola que sou responsável pela gestão, temos alunos que não tinham acesso a internet e nem a computadores ou celulares mais novos, que acessam internet e baixam aplicativos.

Como isso não ocorreu somente em uma escola e sim em muitas escolas estaduais de Minas Gerais, houve uma nova orientação da Secretaria de Educação: nós diretores, tínhamos que distribuir esse material impresso a essas famílias que enquadravam nas condições citadas.

Mesmo com essa solução ainda continuamos a ter problemas, pois apareceram outras ações adiante, que também foi necessário fazer adequações para atender a todos, e dessa forma não retirar o direito de estudar, não retirar o direito de acesso à educação a todos”.

4. DUAS PROPOSTAS SUGERIDAS AO GESTOR

Duas propostas dos pesquisadores-entrevistadores ao gestor foram o Sistema de Apadrinhamento e também o Sistema de Monitoria focando no aluno com déficit de aprendizagem.

Funciona assim: os alunos que têm bom desempenho nas disciplinas de Língua Portuguesa e também em Matemática ficam encarregados de acompanhar alguns alunos que têm dificuldades nestas matérias.

Serão divididos a princípio em duplas – o discipulador e o discípulo, ou seja, o professor mirim e seu aluno. A intenção é iniciar com estas duas disciplinas citadas para ver o desenrolar e desenvolvimento dos estudantes envolvidos no Projeto de Apadrinhamento. À medida que o projeto for conhecido e ganhar força na escola pode ser ampliado para o Sistema de Monitoria onde vários alunos cuidam de outros tantos, aumentando o número de disciplinas (agregando História, Geografia, Ciências, etc.) bem como aumentando o número de estudantes atendidos.

Aproveitou-se a oportunidade e foi proposto estes dois Sistemas de Ensino crescendo gradativamente porque no instante em que for implantado a Monitoria não serão apenas dois envolvidos, a dupla em questão, e sim um único aluno auxiliando vários alunos deficitários e vários estudantes com dificuldade de aprendizagem sendo acompanhados e ensinados por diversos outros colegas. Agora não uma dupla de estudos e sim uma rede de ensino dentro da própria escola.

Essa sugestão foi neste sentido pois percebemos um grande movimento nos diversos projetos da escola, mas sempre atingindo os alunos de forma ampla e a atual proposta é atender ao aluno de forma individual fazendo crescer em conhecimento gerando resultados positivos em cada um deles, tanto ajudador como ajudado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrevista com este gestor escolar proporcionou verificar a rotina deste profissional, o cotidiano de um diretor escolar, e os desafios enfrentados por ele em seu ambiente de trabalho. Neste bate-papo os pesquisadores conheceram formulários específicos pertinentes a função de gestor, bem como comparar seus ofícios antes e depois da pandemia.

Ficou claro que as tarefas exercidas pelo gestor aumentaram neste período pandêmico. Novos desafios surgiram, com isso, os gestores precisaram aperfeiçoar seus conhecimentos em relação a parte tecnológica. Formulários, anexos e diversos outros documentos surgiram recentemente e o domínio da tecnologia é essencial, fundamental para o desenvolvimento da atividade laboral.

O campo de trabalho é extenso. Conforme observado passa pelo setor pedagógico, setor administrativo, departamento financeiro, área de recursos humanos. Muitas responsabilidades exigem de um gestor muitas habilidades. O entrevistado, apesar da enorme carga laboral, consegue êxito em sua jornada.

Colhidas informações técnicas de modo amplo e também de modo específico relativos ao trabalho do gestor escolar. Foi um bate-papo muito proveitoso. Sua grande experiência no ambiente escolar permitiu a narração de vários projetos.

Os pesquisadores-entrevistadores concluem admirados com a amplitude e magnitude dos projetos apresentados. Envolvem muitos alunos, de diversas turmas e o mais surpreendente, alunos de outras escolas.

Aproveitou-se a oportunidade e destacam o Sistema de Apadrinhamento e também o Sistema de Monitoria, onde o foco é o aluno que requer mais cuidados e atenção em seu aprendizado. O aluno com déficit de aprendizagem será acompanhado por um colega de classe que tem habilidades naquele conteúdo, naquela disciplina gerando ganhos para quem ensina e para quem aprende.

Tudo isso fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, criando um ambiente de sucesso para todos. O êxito obtido na cidade do triângulo mineiro deve ser implementado em outros municípios brasileiros afinal, educação pública, gratuita e de qualidade é direito de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF:Presidente da República, 2016.
- DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 10. ed. Campinas: Autores Associados Ltda, 2015. 148 p.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2013.
- FERREIRA, Felipe. **Gestão escolar: Saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver**. Dezembro de 2020. Disponível em: <<http://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>>. Acesso em 13 de abr de 2023.
- Fundação Cultural. **Escolas municipais e estaduais participam de caminhada contra racismo**. Publicado em: 10 de nov. 2018. Disponível em: <<http://www.uberaba.mg.gov.br/portal/conteudo,45247>>. Acesso em 13 de abr. 2023.
- GARCIA, C. M. C. (2014). A formação de gestores educacionais: saberes e competências em discussão. REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 30(2), 341-358.
- GIL, Raquel Mattos. **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de

Educação. Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE, 2013. Curitiba: SEED/PR., 2016. V.1. (Cadernos PDE). Disponível em:

<<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>>. Acesso em 04 de ago. 2023. ISBN 978-85-8015-076-6.

JM Online. **Rádio Corina retoma atividades nesta sexta**. Publicado em: 07 de jun. 2019. Disponível em: <[https://jmonline.com.br/novo/?noticias, 2, CIDADE, 180374](https://jmonline.com.br/novo/?noticias,2,CIDADE,180374)>. Acesso em 04 de ago. 2022.

Multimeios GO. **Experiência exitosa**. Youtube. Publicado em 27 de fev 2014.

Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=TAfV15cjYp4>>. Acesso em 04 de set. de 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**.

São Paulo: Ática. Acesso em: 20 jul. 2023.

Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.