

GESTÃO ESCOLAR: DIMENSÕES PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E JURÍDICA

Jaqueline Chaves Lopes

Graduanda do Curso de Licenciatura em Geografia – UESB -
BRASIL

Bolsista do Programa de Iniciação a Pesquisa – PIBIC

E-mail: Jaqueveiga.jcl@gmail.com

Millena dos Anjos Pereira

Graduanda do Curso de Licenciatura em Geografia – UESB -
BRASIL

E-mail: millenaanjos15@gmail.com

Gabriel Carvalho Silva

Graduando do Curso de Licenciatura em Geografia – UESB -
BRASIL

E-mail: contato.gcarvalhos@gmail.com

Resumo: O presente artigo tem por objetivo compreender como a comunidade escolar tem pensado a gestão escolar, bem como os meios que fazem com que a mesma seja mais justa, através da multidisciplinaridade e a igualdade entre todos. O local da pesquisa foi o Centro Integrado Navarro de Brito (CIENB) e durante a pesquisa buscou-se fazer comparações do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola com a realidade dos alunos. A pesquisa veio como forma de diagnóstico e foram propostas alternativas para diminuir e/ou evitar problemas relacionados ao ambiente escolar, sobretudo a evasão escolar.

Palavras chave: Comunidade Escolar. Gestão participada. Projeto Político Pedagógico.

INTRODUÇÃO

O artigo apresenta uma pequena fração da realidade estrutural, pedagógica, financeira e administrativa do ambiente escolar do Centro Integrado de Educação Navarro de Brito (CIENB). O CIENB é uma escola estadual de grande porte, que se localiza no Bairro Brasil, na cidade de Vitória da Conquista/BA. Na disciplina de Prática em Projetos Aplicados ao Ensino de Geografia no semestre de 2018.1 tivemos a oportunidade de realizar o estágio pesquisa e observar sobre a importância e a complexidade do funcionamento de uma instituição pública no tocante ao gerir, coordenar, entender a realidade dos discentes e docentes, cumprir as metas e resolver os problemas diários. O estágio foi o momento de decisão, principalmente, para quem ainda não conhece a escola. É um desafio enorme lidar

com tantas diferenças, tantas lutas, conhecer tantas realidades e ser crítico, buscando auxiliar na formação cidadã.

Nessa perspectiva, foi necessário discutir no trabalho alguns conceitos como gestão escolar, pedagógica, financeira e administrativa. Para isso utilizou-se autores como Veiga (1998) que discute a questão do Projeto Político Pedagógico (PPP), Luck (2009) que aborda a gestão escolar e Gomes (2014) que trabalha com gestão administrativa e financeira.

METODOLOGIA

O presente trabalho é resultado das atividades realizadas na disciplina Práticas em Projetos Aplicados ao Ensino de Geografia, ministrada pela professora Nereida Mafra De Benedicts, do Curso de Licenciatura em Geografia da UESB, na turma do V Semestre letivo. No decorrer do semestre foi discutido sobre a importância do PPP como norteador das atividades escolares, em todas as suas dimensões e para todos os sujeitos sociais envolvidos.

Para isso, a professora realizou discussões sobre Projeto Político Pedagógico tendo como referencial Veiga (1998) que apresentou os princípios norteadores. Depois dessas discussões, a professora orientadora dividiu a turma em grupos com temáticas que envolvem esses princípios norteadores, a fim de que fosse pesquisado a realidade escolar e sua relação com o PPP no CIENB.

A temática sorteada para a equipe responsável pelo presente trabalho foi sobre a Gestão Escolar. Para abordar esse tema, ocorreram reuniões em grupo a fim de discutir a problemática que constituiu saber como a comunidade escolar tem pensado na gestão por meio do coletivo de forma a garantir uma destinação mais igualitária dos recursos? A pesquisa teve como objetivos: pesquisar de que forma os recursos financeiros estão sendo distribuídos pela gestão escolar; analisar as medidas que a escola tem tomado para garantir a gestão participada; e entender como a gestão escolar tem se apresentado diante aos projetos pedagógicos na escola.

Depois disso, foram realizadas duas reuniões na escola, com a coordenadora pedagógica, na qual foi apresentado alguns pontos do PPP (em reformulação) e algumas perguntas foram feitas a fim de conhecer o olhar da coordenação sobre a realidade escolar. Também, o funcionário da escola acompanhou a equipe para que esta conhecesse a estrutura física que a escola dispõe.

Após a visita ao CIENB, a equipe reuniu-se na UESB e optou por elaborar o questionário semiestruturado, pois proporciona maior liberdade para o entrevistado abordar de forma mais ampla às questões apresentadas. As entrevistas foram direcionadas à direção, à coordenadora pedagógica, aos professores, aos estudantes e aos funcionários.

No dia 4 de outubro de 2018 foram realizadas entrevistas com os membros da comunidade escolar citados acima. Após isso, as respostas foram analisadas e foi escrito o presente trabalho, como resultado da pesquisa. Por fim, será discutido com a comunidade escolar os resultados da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão escolar, financeira, administrativa e jurídica tem como objetivo garantir ensino de qualidade para todos os discentes e foi estabelecida com o intuito de complementar e diferenciar a conjuntura educacional, administrativa e dos recursos materiais e financeiros do ambiente escolar. No decorrer da pesquisa será discutido o conceito de cada gestão e qual a importância das mesmas.

GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar, é um meio para a realização das finalidades, diretrizes, princípios e objetivos relacionados a educação, que visa atender toda a população, respeitando as diferenças. Mas o que é Gestão escolar? De acordo com Lück (2009)

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

A mesma constitui uma dimensão de enfoque na educação, garantindo a organização, sua articulação e mobilização, promovendo um avanço socio educacional que tem o objetivo de formar alunos aptos para enfrentar desafios advindos da sociedade. O espaço escolar é um lugar de vivência que, com o decorrer do tempo, o indivíduo cria uma certa intimidade e se

adequa a localidade, esse espaço só pode promover atitudes, valores e saberes por meio da mediação dos professores, da gestão escolar e da gestão participada dos alunos.

A gestão escolar engloba dimensões pedagógicas, administrativa, financeira e jurídica. É importante mencionar que a Constituição Federal de 1988 rege sobre os princípios que devem nortear a educação brasileira. No que se refere à gestão escolar, no artigo 206 é delineado o modelo que deve permear todo o conjunto do ambiente escolar, a saber, a gestão democrática, na forma da lei.

Para que a gestão democrática ocorra é preciso que instâncias colegiadas, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres e Funcionários, o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil estejam realmente funcionando. Tais instâncias garantem a participação de todos, a saber, professores, estudantes, diretores, pais e funcionários e outros membros da comunidade.

O quadro 1, apresenta alguns aspectos da estrutura física do CIENB, como dependências, quantidade, estado de conservação, adequações e algumas observações realizadas pela equipe, tendo como critério a visita *in loco* e a comparação com o PPP.

QUADRO 01 – Estrutura física do CIENB, Vitória da Conquista - BA

Dependências	Quantidade	Estado de conservação	Adequação/ Inadequação	Observações
Salas de aula	27	Boa	Adequada	Faltam fechaduras, Trocar carteiras, que estão em péssima situação; Consertar os ventiladores nas salas, pois estão danificados; Colocar vidros novos nas janelas; Retirar ou consertar as TVs que estão sem o encaixe das tomadas e; Investir em mais projetores de slide para as salas de aula.
Biblioteca	1	Boa	Inadequada	Melhoria do aspecto físico; Falta de organização dos livros; Falta de funcionários; Mapas desorganizados; Espaço pequeno.

Sala de leitura	1	Bom	Adequada	Sala pequena, que leva a ter necessidade de haver um planejamento para adequar o ambiente.
Secretaria	1	Regular	Inadequada	Adquirir cadeiras adequadas para os funcionários; Além de reformar a área de atendimento ao público.
Sala de direção	1	Bom	Inadequada	Sala pequena, com necessidade de organização da mesma.
Sala de professores	1	Bom	Adequada	Pela quantidade de professores deveria ser maior e; Ter mais quantidade de mesas grandes.
Sala de coordenação	1	Bom	Inadequada	Remoção e troca de armários; construção de bancadas com mesas para computadores; Instalação elétrica adequada. Arrumação para melhorar a aparência.
Almoxarifado	1	Bom	Inadequado	Arrumação para melhorar a aparência e facilitar o trabalho.
Sala de vídeo	1	Regular	Inadequada	Reforma de cadeiras e; Implementação de tela adequada para projeção.
Laboratório de ciências	1	Regular	Inadequado	Reforma das arquibancadas e; Instalação de computador para uso multimídia.
Laboratório de informática	1	Ruim	Inadequado	Computadores que não funcionam; Outros que necessitam de atualização e; Também necessidade de funcionários.
Auditório	1	Bom	Inadequado	Reformas de cadeiras, Arrumação para melhoria da aparência.
Sanitários dos professores	2	Bom	Adequado	São pequenos, não atendendo a demanda da quantidade de professores.
Sanitários dos alunos	3	Bom	Adequado	Troca de fechaduras; De revestimentos; Modernizar as instalações; Reforma na rede hidráulica.

Cozinha	1	Bom	Adequada	Cozinha pequena: Poucos funcionários que trabalham na cozinha;
Despensa	1	Bom	Adequada	Não Verificada
Quadra esportiva	1	Ruim	Inadequada	Linhas de demarcação pouco visíveis; Piso sem aderência, alambrado danificado e; Sem cobertura para proteger das variações climáticas. Instalação de bebedouros adequados e; Construção de vestiários.
Área livre		Regular	Inadequada	Plantio de árvores nativas e; Implantação de iluminação adequada; Necessidade de organização estrutural.

Fonte: Pesquisa de campo – outubro de 2018.

GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica é uma categoria importante de análise para melhor compreendermos a estrutura escolar em suas demais variantes. Ao que se refere à gestão pedagógica do CIENB, percebe-se toda uma rota fragmentada de falhas e deveres não cumpridos, conforme estabelecidos e acordados. Em entrevista com a diretora, a mesma citou que o colégio dispõe de atendimento psicológico para os alunos, porém, é escasso e não abarca a demanda de todos. Para os professores, segundo a diretora, não é fornecido nenhum tipo de terapia ou acompanhamento psicológico, tendo estes que pagarem por conta própria por algum tipo de apoio e/ou orientação psicológica. Em uma roda de conversa com alguns educadores da escola, foi citado casos de professores que abandonaram a área de trabalho por sofrerem com transtornos psicológicos. Outros vivenciam os transtornos dos seus alunos, mas não sabem lidar com as dificuldades de seus discentes, pois, estes não tem capacidade de orientar e participar em determinados casos, outras vezes, não há profissionais capacitados e qualificados para que juntamente com os professores, possam auxiliar os alunos e fornecer o devido amparo em situações de crises.

O colégio vivencia um quadro de evasão por parte dos alunos. Durante uma roda de conversa com os professores de Ciências Humanas, foi falado que a questão do transporte tem

sido um dos maiores impulsionadores para a evasão dos estudantes. Após análise feita do PPP, foi percebido que, após a diminuição da quantidade de unidades letivas ao longo do ano, os alunos acabaram tendo rendimentos insatisfatórios, principalmente nas matérias de exatas, ainda assim, sabe-se que o colégio dispõe de orientação pedagógica voltada para o ensino de matemática e suas tecnologias, fugindo de uma das metas do PPP onde é estabelecido que quando necessário serão ofertadas oficinas de leitura, acompanhamento pedagógico, simulados, etc. Estes voltados a todas as áreas de conhecimento das diferentes ciências estudadas ao longo da jornada colegial, não focando apenas este auxílio ao ensino da ciência matemática e suas tecnologias.

O Art. 1º da Lei 13.185 sancionada em 6 de novembro de 2015 em todo território nacional e a Lei 1.799/2012 do território Municipal de Vitória da Conquista, garantem que todas as escolas devem ter uma efetiva política anti-*bullying*. De acordo com os professores, o colégio não realiza e nem torna efetiva a aplicabilidade da lei, assim como existe uma vasta falta de diálogo referente a sexualidade e gênero, não cumprindo o que se encontra nas leis e nem no PPP, visto que o mesmo, enfoca na integração e participação coletiva de forma harmoniosa entre a família, comunidade local, órgãos colegiados e parceiros.

A escola também não dispõe de grêmio estudantil, o último que teve na escola, foi no ano de 2015, mais uma vez não efetivando uma norma estabelecida na Lei Nº 7.398, sancionada em 4 de novembro de 1985 também conhecida como “Lei do Grêmio Livre”, a qual tem por finalidade, integrar o alunato, afim de que tenha participação do corpo discente nas tomadas de decisões e melhorias escolar, havendo uma vasta participação e democratização, haja vista que o voto é secreto e direto. O grêmio estudantil também está previsto no Plano Nacional de Educação (PNE) vigente, aprovado em 2014 no tópico 19.4. Em entrevista com a diretora, a mesma disse que o grêmio tem que partir dos alunos e não da escola. O último grêmio foi datado em 2015, a partir desse ano, nenhum grupo estudantil se disponibilizou para ter uma continuação do mesmo.

O PPP também estabelece que ocorra transdisciplinaridade, porém, em discussão durante o Atividade complementar da área de humanas (AC), essa integração disciplinar se torna inviável, pois, a falta de tempo e oportunidade por parte dos professores, priorizam o foco a ser voltado a sua área, impossibilitando assim a transdisciplinaridade. O PPP também busca incentivar a produção escrita e a leitura, porém a escola não dispõe de uma biblioteca ativa e pronta para receber os estudantes.

GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA

A gestão financeira tem um reconhecimento especial, por meio da democratização, movimentos de descentralização, construção da autonomia da escola e gestão escolar. De acordo com o site *Escolaweb*, o mesmo favorece resoluções de problemas, manutenções e reparos. A gestão financeira para as escolas é um sistema ligado à sua administração, gerenciando a sua organização e seu planejamento da entrada e saída dos recursos, assegurando o controle do capital. O sistema de ensino destina recursos para as escolas, de acordo com a quantidade de alunos que nela estuda.

O CIENB é uma das maiores escolas de Vitória da Conquista – BA, que integra alunos não somente do bairro Brasil, mas de todos os bairros vizinhos. Em entrevista com a diretora da escola, a mesma citou alguns gastos e como faz para que esse dinheiro seja usado de forma consciente. A diretora disse que a escola deveria receber 4 parcelas de 12 mil reais, mas havia recebido apenas duas parcelas até o mês de outubro de 2018. Até no mês de setembro, a escola havia recebido cerca de 47 mil reais, pelo Fundo de Assistência Educacional (FAED). No caixa escolar continha cerca de 24 mil reais, isso para a manutenção da escola (produtos de limpeza, papel ofício, pincel, utensílios de merenda e etc.). O Centro Integrado contém cerca de 2.019 alunos, sendo que o recurso da merenda é de 0,36 centavos por aluno, totalizando um total de R\$ 726,84.

A diretora também falou do Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) que é um plano de frente, que a escola recebe 90 mil reais em 2 anos, em que ajuda no material gráfico e nas fotos de projetos. A escola possuía o MAIS EDUCAÇÃO que permaneceu até 2017, era 0,90 centavos por alunos. Em uma roda de conversa com os professores, os mesmos falaram que o dinheiro vem dotado (direcionado para cada programa e manutenção), e que em relação aos projetos, o governo tem colocado limite, sendo que na maioria das vezes os professores e gestores tem que arcar com os projetos por meio do seu bolso, a verba vindo após a realização desses. Os professores ainda complementaram, dizendo que a aplicação do dinheiro sustentável de 4 em 4 anos pelo governo não é satisfatória, que a parcela do projeto de ciências foi retirado, ainda frisaram que o governo só financia inteiramente um projeto no seu

lançamento, no segundo ano do projeto o governo começa cortando as verbas, até acabar com o mesmo, igual fez com o projeto de ciências da escola.

Durante a entrevista foi questionado à diretora sobre os problemas recorrentes que ela tem enfrentado para gerir a escola. Ela mencionou que o atraso nos repasses do governo para realização dos projetos da escola, os limita. Mesmo assim, a escola se mobiliza para garantir que estes projetos ocorram.

Na mesma entrevista, a diretora relatou um outro problema, a “falta de substituição imediata de professores afastados devido a licença médica, aposentadoria e outros afastamentos” (Entrevista concedida em outubro de 2018). Sobre isso, a coordenadora pedagógica relatou que embora o afastamento da professora seja comunicado imediatamente à NTE-20, este último demora em providenciar professor substituto e os estudantes acabam sendo prejudicados com a falta de aulas. Ressalta também que: quando os pais contatavam a NTE-20 reclamando da falta de professores, o processo de substituição era muito mais eficiente.

Por fim, a diretora destacou na entrevista também a falta de funcionários. De fato, no trabalho de campo realizado na escola percebeu-se a falta de recursos humanos para gerir alguns laboratórios da escola e até mesmo na secretaria. No entanto, cabe destacar aqui que o principal responsável pela gestão de recursos financeiros e distribuição dessa verba é o diretor, o mesmo conta com o apoio do Colegiado Escolar, que possui representantes dos estudantes, pais, professores e funcionários da comunidade externa.

PPP E A REALIDADE ESCOLAR

Segundo o PPP, a organização escolar do CIENB é regida com base nos princípios emanados das Constituições Federal e Estadual, bem como da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tendo por objetivos democratizar a educação, tanto no que se refere ao atendimento a toda população do seu entorno, quanto à oferta de um ensino de boa qualidade. Além disso, afirma – se também que a forma de gestão da escola é participativa e democrática, atendendo as necessidades da comunidade.

É visto no PPP também que, nas disciplinas das diversas áreas, os professores têm procurado mudar essa visão conteudista, para um método que integre uma participação mais ativa dos alunos. O documento diz que, para que isso ocorra são feitas aulas práticas nos laboratórios de Ciências e Informática, na Biblioteca e sala de leitura, no campo e etc. Porém,

esta informação em partes destoa da realidade da escola; sendo que o laboratório de informática se encontra com diversos computadores quebrados e sem funcionamento, há também a biblioteca que tem um acervo precário e desorganizado, além de não ter um funcionário responsável para que esteja em pleno funcionamento.

Constata-se no projeto pedagógico que a metodologia para aprendizagem dos alunos tende a ser dinâmica e facilitadora. Traz também a política de que para a melhoria da perspectiva profissional, há o processo de educação continuada, o que foi negado que ocorra pelos professores em entrevista essa afirmação veio embasada no argumento de que o estado não permite ou de que há muita burocracia para conseguir uma licença.

Observa-se também que o professor deve trabalhar o estímulo do aluno pela aprendizagem, na qual essa será feita a partir da relação que for estabelecida entre aluno e professor. Além disso, o PPP traz a colocação do termo ensino-aprendizagem como base fundamental para formação do educando.

De acordo com o documento, ocorre na escola, ao final de cada unidade, o Conselho de Classe, que conta com a participação da direção, professores e alunos representantes de turmas, nos quais é analisado o trabalho pedagógico em todos os seus segmentos. Apesar de tal informação, os alunos afirmaram, veementemente, de que isso não ocorre e de que os mesmos, não tem participação e nem voz ativa. Mesmo tendo em vista que o conselho de classe tem como base a discussão de novas alternativas e ações educativas com intuito de pensar as necessidades apontadas no processo de ensino aprendizagem, a participação coletiva de todos os agentes necessários na construção desse processo não acontece como explicitado no PPP.

O período do estágio nos aproximou do que os professores vivem e é importante salientar que os mesmos têm passado por dificuldades dentro da docência, uma vez que afirmaram durante a entrevista realizada estarem cansados, com falta de motivação. A escola tem muitas precariedades enquanto estrutura física, falta uma biblioteca organizada, um funcionário específico para isso, melhorar espaços vazios, que poderiam auxiliar projetos em sala para recuperar essas áreas.

CONSIDERAÇÕES E PROPOSIÇÕES

Diante da pesquisa feita, das observações, rodas de conversas e entrevistas, foi constatado que o CIENB é uma escola que precisa de uma reforma geral em sua estrutura,

como nas salas de aulas, diretoria, pátio, quadra e etc. Outra questão que chamou muita atenção, foi sobre a narrativa dos professores da área de ciências humanas sobre as dificuldades em realizar debates sobre o *bullying*, sexualidade, gênero e educação sexual, alguns deles apontaram a falta de preparação como principal motivo.

Nesse aspecto, seria interessante a escola promover rodas de conversas voltadas para o *bullying*, gênero, visto que são importantes por promoverem o respeito à diversidade, as quais evitam preconceitos contra a orientação sexual e a cultura de outros estudantes, e combatem aquilo que é fonte de evasão escolar e de transtornos mentais tanto na adolescência, quanto na vida adulta. Em casos mais delicados relacionados à transtornos mentais, os indivíduos podem ser encaminhados para o Núcleo de Práticas Psicológicas da UESB (NUPSI) para que haja um acompanhamento adequado. E para aprendizado dos alunos, seria interessante a coordenadora reservar um horário para atendimento os mesmos.

A biblioteca é uma área de leitura da escola, sendo local imprescindível para ir além do universo de sala de aula, necessita de uma organização em seu acervo e de profissionais que possam guiá-la de forma adequada, tendo em vista que o PPP traz a biblioteca como um âmbito de utilização para aulas de campo. A sala de informática requer que haja manutenção em diversos computadores e nas cadeiras também, considerando que o laboratório é colocado também como uma aula de campo no PPP, o mesmo está inadequado para uso. É indispensável a reabilitação da sala de informática para que os alunos possam ter um suporte nas atividades extraclasse desenvolvidas pela escola. Para isso é importante que haja a contratação de um profissional qualificado, um técnico em informática para manutenção dos computadores da escola, principalmente daqueles pertencentes ao laboratório de informática e estabelecer metas realistas no PPP, a fim de solucionar os problemas relatados na pesquisa.

Foi de fundamental importância ter uma leitura coordenada da escola. Pode-se perceber o quanto de carência ainda há, o quanto a gestão tem se proposto a dinamizar o aprendizado, mesmo com as dificuldades. A escola é um lugar de acolhimento e merece uma atenção especial, portanto, um trabalho desenvolvido que contribua com a melhoria deve ser retornado para a mesma, com a finalidade de dar incentivo aos discentes, e sobretudo, aos professores, coordenadores, toda a comunidade escolar.

Portanto, o estágio permitiu, além da experiência, ter um aprendizado e conhecer o chão da escola, promover um debate das questões que podem ser melhoradas na gestão e organização escolar, em trazer possíveis soluções dentro da escola, com ações simples e

principalmente, mostrou o valor que deve ser dado ao professor, e o respeito por estarem todos os dias ali, fazendo o melhor, lutando para formar pessoas melhores e acreditar que somente a educação pode trazer um futuro melhor.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1998. 292 p. Escolaweb. O que é gestão financeira?. Disponível em: <https://www.escolaweb.com.br/blog/o-que-e-gestao-financeira-escolar/>. Acesso em: 10 mar.2018.

GOMES, A. C. C. **Gestão administrativa e financeira na escola pública**: um estudo em escolas municipais de Rondônia no período 2005-2013. Relatório (Pós-Doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014. 165f. Orientador Ângelo Ricardo de Souza.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora positivo, 2009.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.