
AS ATRIBUIÇÕES DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR DEMOCRÁTICA QUE INFLUENCIAM NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

THE ATTRIBUTIONS OF THE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGER THAT INFLUENCE THE QUALITY OF EDUCATION

Edna Maria Palmerin Ferreira¹

RESUMO: Este Artigo tem como tema As Atribuições da Equipe Gestora Escolar Democrática, o estudo foi desenvolvido em Escola Pública no Estado do Amapá em que está implantado a gestão democrática desde 2014 no seu segundo mandato em eleição para escolha da equipe Gestora; Diretor, Diretor Adjunto e Secretário (a) escolar o objetivo do estudo foi analisar as atribuições desenvolvidas pela Equipe Gestora Escolar Democrática que Influenciam na Qualidade da Educação, a questão que norteou a investigação foi: como as atribuições da equipe gestora escolar influencia na qualidade da educação. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica considerando a lei 1503/10 que trata da Gestão Democrática na escola Pública no Estado do Amapá, acervos documentais, a escola pesquisada e uma das escolas selecionadas para implantação da Gestão democrática pela Secretaria de Estado da Educação – SEED através do plano piloto da Gestão Democrática Escolar. Os resultados apontam que a Equipe Gestora Escolar tem as atividades desenvolvidas cotidianamente, porém ainda precisa se fortalecer e empoderar-se das possibilidades que tem a Gestão Democrática de se afirmar administrativamente e pedagogicamente pelas atribuições que exercem e tendem a melhorar a contribuir para uma educação de boa qualidade.

Palavras- Chave: Atribuições, Equipe Gestora, educação de qualidade, Gestão Democrática.

ABSTRACT: This article has as its theme The Assignments of the Democratic School Management Team, the study was developed in a Public School in the State of Amapá where democratic management has been implemented since 2014 in its second term in election to choose the Management team; Director, Deputy Director and School Secretary, the objective of the study was to analyze the attributions developed by the Democratic School Team that Influence the Quality of Education, the question that guided the investigation was: how the attributions of the school management team influences the quality of education. The methodology used was a bibliographical research considering the law 1503/10 that deals with Democratic Management in the Public School in the State of Amapá, documentary collections, the school researched and one of the selected schools for implementation of the Democratic Management by the State Secretariat of Education - SEED through of the Democratic School Management pilot plan. The results indicate that the School Management Team has the activities carried out on a daily basis, but it still needs to be strengthened and empowered by the Democratic Management's ability to assert itself administratively and pedagogically by the attributions they carry out and tend to improve in contributing to a good quality.

Key words: Assignments, Management Team, quality education, Democratic Management.

¹Dra. em Ciências da Educação (UNINTER). edna_palmerin@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Este Artigo se apresenta como uma reflexão a respeito das atribuições da equipe gestora escolar democrática que influenciam na qualidade da educação, haja vista que a gestão escolar é um dos pilares de sustentação da educação emancipatória, que busca educação de qualidade, esta equipe gestora é composta pelo Diretor, Diretor, Adjunto e Secretário Escolar eleitos através do voto direto embasado pela Lei 1503/2010 de 09 de julho de 2010, que trata da Gestão Democrática nas Escolas Estaduais no Amapá e, que possibilitou o plano piloto de selecionar cinco escolas que tivesse implantado o Conselho Escolar, para participar do certame. A discussão em torno do tema é novo, uma vez que existem várias pesquisas em torno da Gestão Democrática e Escolar conforme LUCK (2009): LIBÂNEO (2001) (2004): MENEZES (2001): VEIGA (2006).

O Objetivo do artigo foi analisar as atribuições desenvolvidas pela Equipe Gestora Escolar Democrática que Influenciam na Qualidade da Educação no estado do Amapá, com possibilidades de verificar os avanços alcançados com as atribuições desenvolvidas pela equipe gestora escolar que impactaram na qualidade do ensino ofertado pela Escola, a partir de um novo modelo de gerenciamento escolar.

Gestão Democrática escolar, pressupõe a participação efetiva dos setores escolares, sobre a qual está amparada por lei, Constituição Federal (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, Plano Nacional de Educação - PNE, Plano Estadual de Educação – PEE, a Lei 1503/2010, Constituição Estadual Art.285, Lei Estadual nº 0949/2005 Art. 6º, que possibilita o fortalecimento de variadas formas de gestão tanto na área do planejamento quanto na pedagógica financeira e administrativa, partindo desse princípio pode ser considerada um meio pelo qual todos participem do rumo que a escola deve imprimir à educação de maneira a efetivar decisões no processo contínuo de avaliação de suas ações (GRACINDO, 2009).

Neste sentido o estudo pautou-se no questionamento de como as atribuições da equipe gestora escolar influencia na qualidade da educação, e a metodologia aplicada para alcançar os objetivos o enfoque é qualitativo, SAMPIERI (2006), não experimental; ALVARENGA (2014); exploratória descritiva; ALVARENGA (2012), acervo das legislações vigentes, bibliográfica, revisão da literatura com livros, teses, e artigos sobre a temática, o presente artigo está desenvolvido em atribuições da equipe gestora escolar, atribuições do Gestor, do

Diretor Adjunto e do Secretário (a) escolar; o trabalho integrado da equipe gestora; ações da equipe gestora escolar; ações pedagógicas; financeiras; ações exitosas e encerrando as considerações finais

2. ATRIBUIÇÕES DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR

Na atual conjuntura educacional a equipe Gestora é a responsável pelo desenvolvimento integral da administração da escola. A equipe gestora ocupa papel fundamental neste novo contexto de mudanças, esta equipe, deve focar o processo pedagógico, administrativo e financeiro sob uma ótica de novo conceito compreendido como gestão, que dentro da educação emancipadora está embasada nos pilares da educação democrática voltada para a participação, autonomia, e coletividade envolvendo toda comunidade escolar e entorno.

Veiga (2006, P.48) ressalta que a educação é compromisso ético dos brasileiros para com os outros brasileiros. Compromisso ético e não econômico. A produção deve crescer sim, mas com objetivos sociais, é certo que a educação do povo traz também benefícios econômicos, mas o objetivo é a dignidade.

Nos dias atuais a educação não é mais vista com um processo fechado concordando com Libâneo que afirma ser a educação uma grande tarefa aquela que desafiará os saberes as práticas necessárias a necessidade dos estudantes, organizando não só a escola no seu processo pedagógico como também no seu resultado final.

Os gestores escolares têm a tarefa desafiadora de democratizar os saberes e as práticas educativas, proporcionando situações que envolva todo o coletivo visando o empoderamento de que cada um, em sua função contribuindo assim para o exercício de uma escola mais participativa.

Organizar é bem-dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modo de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso demarcando esfera de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, afim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral, coordenar o processo de avaliação passo importante e eficiente para mensurar as ações técnico pedagógica administrativa financeira desenvolvida dentro da unidade escolar. (LIBÂNEO, et al, 2001, p.77).

A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de educação de qualidade atribuídas a equipe gestora

Outro ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que estar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientela e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade.

Com base nestas afirmativas se pode perceber que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar, situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos. Pois é importante enfatizar que a gestão escolar prevê sua autonomia, formas de organização no sentido de oferecer a sua clientela o que está previsto na LDB nº 9394/96 em seu art. 23.

Que é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK 2004, P.32).

O objetivo da gestão escolar é a busca para melhores resultados, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar as metas, e os objetivos.

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola) avaliação comprovação do funcionamento. (LUCK, 2004, P.32).

Fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos estudantes e oferecer uma Educação de qualidade é uma responsabilidade complexa demais para ficar na mão de apenas uma pessoa. Por muito tempo, somente o professor foi responsabilizado por isso.

Porém a sociedade foi percebendo que o profissional da sala de aula, sem a formação adequada e o apoio institucional, não é capaz de atingir sozinho os objetivos educacionais almejados, sabe-se que a atuação da equipe gestora tem grandes influências no desempenho dos estudantes.

Fica, pois claro que o gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar. O desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem. A fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativo, quanto pedagógica. (LUCK, 2004, P.32).

O gestor escolar por excelência, aquele que lidera, que gerencia e articula o trabalho dos professores e funcionários em função do desenvolvimento da escola e a aprendizagem de todos os estudantes, e toda responsabilidade recai sobre o diretor da escola.

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional, (LUCK 2004, P.32).

O regimento interno escolar norteia, assim com o projeto político pedagógico carrega esta organização que através das metas devem alcançar resultados satisfatórios quanto a educação escolar.

A gestão escolar deve mobilizar a escola como um todo, sendo esta tarefa uma de suas atribuições é a criação do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestre, o Grêmio estudantil. Principalmente nas escolas onde a instituição já está alicerçada com a gestão democrática no chão da escola.

Ao se reportar sobre as atribuições da equipe gestora a Lei Estadual nº 1503/10, AP, expõe uma série de atribuições do Diretor, Diretor Adjunto, da Secretária escolar que reunindo todas elas, pode-se afirmar que essas atribuições só tendem a melhorar e contribuir para uma educação de excelente qualidade

Mas recentemente foi aprovado O Plano Nacional de Educação (PNE/2001) consolidado a partir da Lei nº. 10.172/2001, fixa dentre os compromissos e metas dos entes federativos, “o esforço para elevação do patamar de qualidade da educação em todos os níveis de ensino” (Lei nº.10.172/2001). O Plano Nacional de Educação/2001 tem o objetivo de elevar o nível de escolaridade da população e melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis.

A gestão escolar como um dos pilares para a transformação social propõe repensar a contribuição da escola para uma melhor organização da sociedade, em busca de uma melhor qualidade para o processo ensino aprendizagem. Surge aí a necessidade de realizar uma reflexão sobre a formação e atuação dos membros que compõem a equipe gestora escolar, uma vez que na atual escola pública brasileira, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica, na prática, fundiram-se na função do gestor escolar. Tornando está muito mais abrangente do que a função de diretor. Nessa perspectiva, vale dizer que gestor é aquele que se preocupa, não só com as questões administrativas, mas, também, com a ação pedagógica da escola de forma a proporcionar ao aluno uma aprendizagem de qualidade

Para se fortalecer quanto a esta árdua tarefa se faz necessário apresentar um instrumento com possibilidade de ser um guia de acompanhamento da qualidade do trabalho educacional almejado pela sociedade em geral, que deverão estar amplamente ligadas as atribuições do gestor da escola.

2.1. Atribuições do gestor

O modelo de direção da escola antigamente, era centralizado na figura do diretor, que agia como tutelado a órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. Atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizado do resultado de suas ações. Além de ser um cargo político nomeado por Gestores, como governador, secretários de estado, o diretor administrava sob a batuta de seus comandados.

O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Conforme entendimento de Lück, (2006, p. 35). “Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

No Amapá com base na Lei Estadual 1503/2010, a Secretaria de Estado da Educação - SEED, no ano de 2014, formalizou um projeto piloto de Gestão Democrática para ser desenvolvido em cinco escolas estaduais no Município de Macapá, com a finalidade de se tornarem aptas a participarem do processo eleitoral e assim eleger a equipe gestora que

atuassem com seus Conselhos Escolares implantados, porem dessas cinco escolas, apenas quatro foi efetivado o referido processo. A Lei 1503/2010 sancionada em 09 de julho de 2010:

Que dispõe sobre a regulamentação da Gestão Democrática Escolar nas unidades Escolares do Sistema Estadual de ensino previsto nos Art. 6º e 7º da Lei Estadual nº 0949 de 25 de dezembro de 2005, bem como em observância ao disposto no inciso II, do & 2º do art. 285 da Constituição do Estado e ao inciso VIII do art. 3º da lei nº 9394/96 e dá outras providências.

A referida Lei traz em seu bojo diversas atribuições, entre elas a do Gestor escolar. No que se refere as atribuições do (a) Diretor (a) previsto no art. 42 desta mesma lei, com XXIX incisos, enfatizando as suas atribuições em seu Art. 42.

Frente a inúmeras atribuições, uma postura crítica e democrática é exigida. Araújo (2009) afirma que o Gestor democrático é um dos principais elementos para que se desenvolva a cidadania dentro das escolas. Esta cidadania só pode ser construída por meio da participação e autonomia de todos que fazem parte desta comunidade. Assim este gestor deve promover o equilíbrio e a estrutura necessária e compatíveis com as ações democráticas.

O gestor responsável assume as posturas profissionais provenientes do compromisso profissional na dimensão educacional. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, as experiências pessoais, a influência de políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: a pedagógica, técnica e a política, Menezes, (2015).

Assumir a direção ou a gestão da escola deve ter o discernimento de que a instituição escolar não é um bem público seu, que a sua administração não deve ser tomada como sua, deve ter a clareza de que o patrimônio público pertence a todos.

Hora, (2004) afirma que na perspectiva da gestão democrática, ideias e comportamentos surgem, nos quais precisa acreditar e adotar que o diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades. Entretanto, o diretor de escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-se do todo social que é de onde provem suas causas, ignorando suas implicações pedagógicas. O gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola, Libâneo, (2004).

Ainda Libâneo (2004) afirma que a “autonomia é a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu destino”. Autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros.

As escolas públicas como não são organismos isolados, dependem do sistema central, das políticas e da gestão pública, possuem uma autonomia relativa, ou seja, a autonomia de uma escola pública pauta-se no planejamento, na organização, na orientação e o controle de suas atividades internas estando sujeita a adequação e aplicação das diretrizes gerais que recebem dos níveis superiores da administração do ensino, Cassiano, (2011, p. 63).

Entender que as atribuições do gestor escolar são tarefas que requer autonomia conhecimento, competência para que se estabeleça bons relacionamentos com todos os públicos da instituição. A gestão escolar precisa desenvolver um bom vínculo com todos os grupos que fazem parte da instituição, a fim de estabelecer uma gestão democrática e participativa. Ele tem a missão de estabelecer bons relacionamentos e de envolver todos os grupos envolvidos nesse ambiente. Unir forças em órgãos públicos e privados, na comunidade, família e entidades do segmento, e mostrar que o papel de educar não cabe apenas ao estabelecimento de ensino.

Sendo assim, esse profissional precisa deixar claro que o processo de ensino e aprendizagem só será capaz de gerar bons resultados com o trabalho efetivo de todos. E ao ser capaz de gerar este entendimento, que será alcançado por meio de bons laços sociais, o diretor ganhará importantes aliados dentro e fora de sua escola.

O diretor é também responsável por mostrar que as tecnologias não podem ser dissociadas do processo de ensino podendo o gestor liderar ações na escola para que a tecnologia seja agregada às técnicas de ensino. Um bom relacionamento criado pelo diretor também serve para que ele seja capaz de mobilizar os pais e responsáveis pelos alunos.

O Diretor da escola tem o papel de cuidar das burocracias administrativas da instituição. E para que ele consiga exercer bem esta função, precisa conhecer a fundo todas as normas do ensino educacional, leis, estatutos basicamente o necessário para sustentação da sua administração.

Assim como as instruções e portarias referentes a esse sistema. Ele também precisa atentar-se à documentação necessária para a execução das atividades escolares.

Como as funções de um diretor de escola são muitas, se faz necessário que toda a equipe escolar que é composta pelo Adjunto e o secretário escolar tenham o compromisso de trabalhar em equipe, haja vista cada um cumprir com suas atribuições para um trabalho de qualidade esperado pela comunidade escolar.

2.2. Atribuições do adjunto

O Diretor Adjunto é um dos profissionais de grande importância dentro da instituição escolar com várias atribuições e, entre elas está o embasamento na lei 1503/2010, que trata da gestão democrática escolar o Diretor Adjunto tem atribuições significativas que também vão contribuir decisivamente com a qualidade da gestão da escola. É importante saber que na ausência do Diretor, o Diretor adjunto é quem assume a responsabilidade na gestão da escola.

O diretor Adjunto é o responsável designado para auxiliar o diretor na tomada de decisão, possuem as mesmas funções, mas com tomada de decisões em conjunto conforme o grau do fato.

O papel do Vice-Diretor outrora denominado é mais do que substituir o diretor nas suas ausências, se encontra nas responsabilidades inerentes ao papel de diretor. Apoiar, acompanhar, monitorar e avaliar o trabalho das demais coordenações existentes e dos projetos em desenvolvimento na unidade escolar, presta assistência ao desenvolvimento das atividades da escola, como o financeiro, o administrativo e o pedagógico.

Atualmente quem cuida dos recursos financeiros da escola é de total responsabilidade do Diretor Adjunto, esta é a mais nova nomenclatura dada ao vice-diretor.

O trabalho da equipe gestora é de incentivar a troca de experiência, a aproximação e integração dos estudantes, dos pais, ou responsáveis, dos professores, coordenadores e corpo técnico administrativo.

Embora esta nomenclatura seja nova, o diretor adjunto antes era denominado de vice-diretor que pouco mudou com relação a esta função. O Art. 43 da presente lei atribui ao Diretor Adjunto as seguintes tarefas.

Art. 43. São atribuições do (a) Diretor (a) adjunto (a):

- I - Ser corresponsável pela Gestão da unidade escolar;
- II - Substituir o (a) Diretor (a) em suas ausências, impedimentos ou nos casos previstos no Regimento Escolar, assumindo todas as suas atribuições, sempre que se fizer necessário;

Como a atribuição do Diretor Adjunto é uma sequência do trabalho do Diretor que devem ser afinados, alinhados assim como da Secretária escolar, quando na ausência de qualquer membro não poderá haver quebra na administração escolar:

III - acompanhar, com os demais membros da Equipe Gestora a elaboração, execução e atualizações necessárias do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar;

IV - Executar, em conjunto com o(a) Diretor(a), as atividades financeiras da unidade escolar;

V - Promover a escrituração contábil, mantendo-a atualizada e arquivada na unidade escolar à disposição das instâncias deliberativas da unidade escolar e dos órgãos de fiscalização e controle externo;

VI - Coordenar com os demais membros da Equipe Gestora, as funções e atividades desenvolvidas junto à comunidade docente e discente;

VII - acompanhar o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e os serviços prestados à comunidade escolar;

VIII - cumprir os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico e em todas as ações desenvolvidas pela unidade escolar;

IX - Contribuir para a difusão dos encaminhamentos e diretrizes formalizadas pelo Conselho Escolar e com a integração da comunidade escolar;

X - Atender à comunidade escolar, colaboradores (as) diversos (as) e representantes legais de outras Instituições;

XI - propor e participar de encontros com outros (as) Gestores (as) e demais agentes de apoio institucional.

Seção IX - Das Atribuições do (a) Secretário (a) escolar

Todas essas podem ser atribuições exclusivas dele ou divididas com o diretor, sua principal atividade é lidar com a Administração financeira, ou seja, executar os recursos financeiros destinados a escola fazendo as prestações de contas, devidamente. Por conta da lei a Secretaria Estado da Educação- SEED solicita ao Governador do estado a nomeação designa através de Decreto o cargo de Diretor Adjunto identificando onde há necessidade deste cargo, haja vista existir escolas com um número baixo de alunos não permitindo este cargo ser preenchido.

Gestão Escolar deve estabelecer uma boa relação de trabalho entre diretor, diretor adjunto e Secretaria escolar para que haja uma harmonia de administração com qualidade. O Diretor Adjunto deve ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e Legislativos Ter espírito solidário e ético: Ser conhecedor da realidade da escola precisa conhecer a escola não apenas internamente, mas a escola da comunidade envolta.

Podemos afirmar que as Atribuições do Diretor de Escola São aquelas Definidas nos instrumentos legais que regulamentam o Exercício de sua Função, como por exemplo, as leis federais e estaduais de educação como também o próprio regimento interno da escola, haja

vista ser ele um dos participantes nesta construção, o diretor adjunto é que tem a responsabilidade maior, prestar contas, anunciar a comunidade à chegada dos recursos e como vai administrar, respondendo as necessidades dos estudantes que é de receber educação de boa qualidade, merenda com direito a todos os nutrientes necessários, recursos e materiais pedagógicos para melhor desenvolver suas práticas experimentais.

A gestão escolar, quando participativa e democrática, constrói a verdadeira cidadania, desenvolve o potencial humano dentro de uma organização sendo a equipe gestora a grande mobilizadora de todo esse processo.

O trabalho da gestão escolar se deve centrar nas questões pedagógicas e que deve residir o essencial das mudanças da organização e funcionamento da escola. Essa intervenção é necessária para gerir, em cada escola, a heterogeneidade dos alunos preservando, ao mesmo tempo os princípios com a universalização do ensino público. (BARROSO & CARVALHO, 2009 P.12).

Caso pertinente ao Cargo de Diretor Adjunto é o cargo de Secretário (a) escolar que deve estar pautada e atualizada em legislações vigentes, este servidor é o responsável diretamente pela legislação de direitos pertinentes ao estudante.

2.3. Atribuições do secretário escolar

O Secretário (a) escolar é o profissional que cuida da vida escolar do aluno, é ele que juntamente com seus gestores, responde administrativamente e legalmente por toda a documentação escolar, além de ser o elo de ligação entre a administração e a equipe pedagógica. O secretário escolar é o responsável por planejar, coordenar e executar as ações da secretaria da escola, respondendo por suas imputações de modo a assegurar o mais perfeito e regular desenvolvimento dos trabalhos administrativos, dentro dos prazos estabelecidos. O Secretário Escolar é tão importante que lhe fora assegurado dentro da lei como um dos cargos que fazem parte da equipe gestora, com atribuições a cumprir.

O secretário escolar responsável pelos serviços de secretária, que realiza todas as funções destinadas a manter os registros, os arquivos, de documentação dos estudantes e dos funcionários, além de comunicados e expedições para apoiar o desenvolvimento do processo escolar, dando valor legal a toda documentação expedida com aval do secretário escolar responsável e da direção da escola.

Dentro das características da escrituração emanada da secretaria escolar, a secretária regulamenta a entrada e saída de documentos, organiza o arquivo escolar de todos os estudantes, livro de ponto ou frequência, manter o arquivo de todos aqueles que já passaram pela escola, chamado de egressos assim como manter os ingressantes. Os livros atas e outros documentos importantes para a vida dos estudantes.

Em suas funções diárias, o secretário escolar deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondências, manutenção do arquivo e atendimento de telefonemas. Às vezes, esse profissional é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão tais decisões; muitas vezes, porém, toma decisões e executa tarefas relevantes e decisivas. É, pois, nesse momento, verdadeiro assessor, função que exige competências e formação básica bem específicas, Medeiros e Hernandez, (1999,p.17).

Segundo a Lei 1503/2010, são atribuições do (a) secretario (a) escolar, conforme o art. 44 da referida lei.

- I - Assinar, em conjunto com o (a) Diretor (a), toda a documentação referente à escrituração escolar;
- II - Realizar as atividades de escrituração, arquivo, protocolo, estatística, lavratura e registro de Atas, controle de transferências escolares, boletins e outras inerentes aos trabalhos da secretaria escolar e documentação atinente à unidade escolar e à vida escolar do corpo discente;
- III - efetivar matrículas e rematrículas.

Sabendo que neste período de matrícula, em que a secretaria da escola fica comprometida com matriculas novas, rematrículas expedição de históricos escolares e outras declarações, assim como transferências, a secretária deve montar uma equipe que cuidará somente destas demandas, com a finalidade de atender com eficiência a comunidade que busca seus atendimentos:

- IV - Organizar as turmas após o processo de matrícula, conferindo toda a documentação para assinatura, depois de cumpridas as exigências legais;
- V - Elaborar e manter atualizado o cadastro do corpo docente e demais funcionários;
- VI - Manter atualizado bimestralmente o preenchimento das fichas individuais, boletins escolares dos (as) alunos (as) e lavrar as Atas de Resultados Finais;

É essencial que ele efetue adequadamente os registros dos alunos desde seu ingresso na instituição de ensino, observando os prazos. Todo o controle deve estar sobre seu comando, que manterá todas as informações e registros atualizados.

- VII - Gerenciar o controle dos pontos dos (as) profissionais lotados na unidade escolar;

VIII - preparar os processos dos (as) alunos (as), objetivando a emissão dos históricos escolares, certificados e diplomas;

IX - Elaborar, em conjunto com a Equipe Pedagógica, a estatística e os gráficos do desempenho dos (as) alunos (as) por bimestre.

É através do secretário escolar que a escola se torna organizada, tem acesso a dados estatísticos de aprendizagem como o IDEB tem, levantamentos referente os dados sociais dos estudantes pelo ato da matrícula, tem os dados familiares e sociais dos funcionários em geral.

X - Programar as atividades da Secretaria, responsabilizando-se por sua execução;

XI - secretariar as reuniões e solenidades oficiais da unidade escolar sempre que necessário;

XII - Comunicar ao Setor competente os casos de alunos (as) que necessitam regularizar a vida escolar (complementar a documentação, preencher eventuais lacunas curriculares, fazer adaptações), tomando outras medidas que se fizerem necessárias e observando os prazos legais.

Mais do que elaborar documentos individuais dos estudantes como histórico escolar, transferencia, certificados, preencher dados ou fichas, arquivar documentos recebidos e expedidos dividindo-os em ativos ou permanentes, participar de reuniões, atender a comunidade escolar é necessário compreender e interpretar os sujeitos e as situações; as ausências, os pedidos, os silêncios, os contextos de elaboração de uma proposta, uma atitude sem aparente justificativa, um abandono, todo o movimento da escola que reflete sua política e suas necessidades, “(..)o seu fazer perpassa, fundamentalmente, pelo caminho de que o secretário escolar é educador e como tal, interfere, sobremaneira, na condução das políticas educacionais da escola”, Gama & Carvalho, (2010,p.3).

XIII - Orientar o corpo docente quanto ao preenchimento dos Diários de Classe a serem encaminhados à Secretaria Escolar para os devidos registros bimestrais;

XIV - Coordenar, orientar e supervisionar o trabalho dos (as) auxiliares de secretaria;

XV - Contatar com órgãos dos sistemas municipal e estadual de educação, no sentido de resolver problemas na documentação de alunos (as) transferidos (as), de atender determinações, solicitações ou mesmo para tomar conhecimento ou acessar informações inerentes à sua função;

XVI - Organizar e manter atualizado o acervo de leis e normas oficiais necessárias para a vida escolar.

Sendo que esta organização deve ser de fácil acesso a todos/as os membros da escola com a devida identificação destes documentos, tendo em vista que esses funcionários, parte deles desenvolve suas atividades na secretaria escolar da instituição, “Não basta limpar, inventariar e organizar, é também fundamental reinstalar a informação a partir de uma nova

organização, para que o acervo e a conservação condignos sejam possibilitados”. Magalhães, (1999, p.59).

Atualmente, o profissional da Secretaria Escolar deve estar preparado para a utilização das novas tecnologias da informação e da comunicação. É, também de suma importância estar sempre se atualizando através de cursos, palestras, seminários etc., para o bom desempenho de suas atividades.

Estabelecida pela LDB nº 9394/96, e pela lei 1503/2010 definiu-se que para o exercício da função de secretário escolar o diploma do curso técnico em Secretaria Escolar ou de licenciatura plena em Pedagogia (qualquer área) ou de pós-graduação lato sensu de 360 horas em universidade credenciada, ou mesmo ter cursado o ensino médio.

Ao secretário (a) escolar (a) cabe varia exigências que devem ser colocadas em práticas, que advém de qualidades pessoais e profissionais que não cabe somente ao secretário (a) mas a toda equipe gestora, assim como também deve ser estendida a todos os colaboradores que desempenham suas atividades na secretaria escolar da escola pública

O arquivo “morto” é pontual que seja revitalizado a forma como se armazena, como se cuida desde documentos, necessita ganhar outro significado do que sua aparente inutilidade. Pode-se organizar na escola movimentos que possa mudar o comportamento com o uso do arquivo da escola, seja ele morto ou em uso, para que essa atividade seja executada a secretária ou o secretário escolar devem passar por formação possibilitando-os de se apropriarem de conhecimento de como lidar com essas atividades.

É raro, observar orientações educativas voltadas ao valor dos documentos escolares e a necessidade da gestão, seja porque os documentos estão afastados dos olhos, esquecidos em porões ou caves; ou por serem considerados ‘ pouco legível a olhos mal exercitados’, o fato é que eles vivem sempre ‘ gelados’”. (SILVA, 2011,P.114).

Não investir em formação significa perda de competência e qualidade, é necessário formar pessoas que, como já dizia John Dewey, queiram “aprender a aprender” para agir com autonomia e responsabilidade, e isso “exige que elas desenvolvam a sensibilidade, a capacidade de apropriarem-se desse conhecimento e de dar a ele aplicabilidade”, Cortella, (2010, p.35).

A equipe Gestora é essencialmente que dá a escola parte do que a comunidade necessita no sentido de oferecer boa qualidade no trabalho, além dos professores que são responsáveis pelo andamento na boa qualidade da aprendizagem e do ensino educação. Entretanto para que

este trabalho tenha produtividade a integração de toda equipe gestora se faz necessário, haja vista serem um elo de solidificação dentro da administração escolar. O trabalho integrado requer que todos estejam em sintonia.

2.4. O trabalho integrado da equipe gestora

Para Antunes (2008, p.16) pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e, os processos, pelo qual a escola passa assim como sua própria história bem como articulá-los às suas determinações seus objetivos, rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sócio político com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, a escola perpassa por cultura que são impostas pelos seus próprios usuários.

Entretanto através de um bom planejamento se faz necessário desde o início do ano letivo, com a participação de todos os envolvidos nesse processo de educar e desenvolver as competências e habilidades dos estudantes. Esses envolvidos não são somente os professores, para discutir currículos e conteúdos afins, mas também toda a equipe gestora: diretor, diretor adjunto secretario escolar supervisão e orientação, pais, alunos comunidade em torno da escola

O movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola. Neste, a equipe gestora tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável, Vasconcellos (2002). Torna-se fundamental planejar não só quais serão os conteúdos, as estratégias ou metodologias a serem usadas durante o ano, mas aproveitar esse momento de construção coletiva, para definir bem os papéis e o que se espera de cada um.

Unindo-se esses atores, em um trabalho integrado, conjunto e harmonioso, em prol da educação e do educando para a sua formação, teremos uma escola provocante no sentido de despertar habilidades, desenvolver competências e formar seres humanos aptos à conviver em sociedade de uma forma mais pacífica, porém, ativa e consciente.

O diálogo tem como característica intrínseca a aproximação, ou união entre pessoas com um claro interesse comum de busca. Não há diálogo se não houver a

cumplicidade de interesses, se não houver comunhão de objetivos. “O diálogo é a fonte geradora de reflexão, e o encontro com o outro é a primeira condição da instauração do diálogo em sala de aula [...]”. (CARVALHO, 2005, P. 69).

Para a equipe gestora esse diálogo é essencial para que haja harmonia preparação se empoderando do conhecimento para desempenhar e aplicar na administração escolar.

A equipe gestora precisa trabalhar de forma mais orgânica, visto que a própria escola é uma instituição que funciona como um organismo vivo, em que cada órgão tem sua função e se não está desempenhando de acordo com o que é esperado, todo o resto acaba não atendendo as expectativas. Portanto um trabalho integrado entre os membros gestores / professores / alunos / família, é fundamental para o bom funcionamento desse corpo que é a escola.

Fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos estudantes e oferecer uma educação de qualidade é uma responsabilidade da equipe gestora, que com seu empenho descentraliza as atividades, oportunizando todos os atores a desenvolverem atividades que auxiliem na elevação da aprendizagem do ensino de boa qualidade.

É preciso ressaltar que muitas escolas ainda não têm uma estrutura que permita a integração do trio gestor. Em outras, mesmo com a existência das funções, não há uma cultura de colaboração, muitas vezes, existe um embate entre os profissionais e o trabalho simplesmente não sai: por convencimentos pessoais por ideologia própria, por achar que um é melhor que o outro. Dando a si próprio aquilo que a escola precisa necessita, não está sendo levado em consideração.

É quando o jogo de encaixe fica com as peças embaralhadas e desconectadas. Toda equipe gestora precisa estar conectada haja vista ser ela o elo propulsor de uma gestão de boa qualidade para que essas ações aconteçam. As metas traçadas remetem respostas. O resultado deve refletir na aprendizagem na organização da escola.

Todos sabem e poderão concordar que a integração do trabalho em qualquer unidade educacional é a chave da organização e do comprometimento com a educação.

Luck (2012) enfatiza que as habilidades e atitudes de lideranças perpassam pela atuação, a partir de uma visão abrangente do trabalho educacional, do papel da escola e dos processos de aprendizagem. Uma habilidade que deve ser mantida como um bom relacionamento interpessoal com todas as pessoas da escola. Haja vista ser um trabalho de

integração onde a equipe gestora deve manter um ambiente de aprendizagem, um ambiente acolhedor de desenvolvimento de equilíbrio.

Ao observar a missão, a visão da escola a equipe gestora deve tornar um ambiente onde as práticas sejam de afetividade, de harmonia, solidariedade, paz, tornando o estudante competente, solidário, capaz de lidar com os conflitos, reconhecendo que deve construir um clima de confiança dentro da instituição.

A gestão escolar é um componente decisivo na eficácia da administração quando suas ações são apresentadas e que trazem mudanças que são consideradas necessárias para obter os resultados desejados e que certamente foram planejadas. Por estas supostas afirmações as ações da equipe gestora devem estar contribuindo para a qualidade da administração escolar.

3. AÇÕES DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR

Muitas são as ações de qualidade que a equipe gestora deve imprimir a escola e a comunidade, com respostas imediatas ao que a comunidade escolar deseja receber e ser atendida nas suas necessidades prioritária como a boa qualidade no ensino, qualidade na administração e principalmente a liderança que deve ter para que consiga desempenhar suas atividades.

A equipe gestora deve instituir um processo de organização que garanta o funcionamento pleno da escola.

Deve buscar parcerias no intuito de se fortalecer quanto as demandas que a escola possa apresentar.

Segundo Luck, (2009, p. 15) a equipe gestora deve adotar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora das competências dos perfis dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

A Implantação da Gestão democrática da escola é uma ação de grande importância no desenvolvimento das atividades escolares. A instituição Segundo Bastos (2002), “a gestão democrática da escola apresenta-se como mais dentre outros desafios para a construção das novas relações sociais, construindo um espaço público de discussão e decisão não tutelado pelo estado”. Pressupõe a participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar em

todos os aspectos da organização da escola de acordo com a Constituição Federal de 1988 e o Plano Nacional de Educação em sua meta 19.

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e, sobretudo, seu direito e seu dever de assumir a responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum. (LÜCK, 2009, p.70).

Na liderança que a equipe gestora apresenta deve estar em consonância com todos os setores distintos da escola para verificar os projetos exitosos de relação com ensino aprendizagem da sala de aula, que muitas vezes esses projetos são desvinculados da sala de aula.

Sendo o diretor, responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição é o líder que garante o funcionamento a organização dos recursos financeiros da escola, embora sabendo que este trabalho de pesquisa esta direcionado a equipe gestora.

É preciso se basear na lei 1503/2010, pois a referida lei embasa as atribuições da equipe gestora, que deve focar na organização da escola no sentido de verificação do Projeto Politico Pedagógico, fazer primeiro a uma leitura ótica sob avaliação, segundo verificar a regularização da escola, terceiro Regimento Interno.

É um documento legal de caráter obrigatório, elaborado pela instituição escolar que fixa a organização administrativa, didática pedagógica, e disciplinar do estabelecimento que regula as suas relações com o público interno e externo. Com origem na proposta pedagógica, pois, conferindo-lhe embasamento legal, incorporando no processo de sua elaboração os princípios legais pertinentes e, as inovações propostas para o sistema de ensino, assim como as decisões exclusivas da escola no que concerne a sua estrutura e funcionamento. (MENEZES, 2001).

Uma das atribuições mais importantes dentro do âmbito escolar, que a equipe gestora deve focar, que trás grandes avanços é a participação da escola como um todo.

Estimulação a inovação e melhoria do processo educacional. Quanto maior for à escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel. Assim é que se promove em escolas de tamanho e médio, grandes a subdivisão das funções inerentes a posição do diretor ele a possibilidade de o mesmo delegar a execução de várias delas as outras pessoas notadamente supervisoras escolar (LUCK,2004, P.32)

A Construção, visitação ou avaliação do Projeto Político Pedagógico da instituição escolar, é um instrumento significativo dentro da escola e sua construção necessita da participação da comunidade escolar e em seu entorno, suas ações devem garantir uma escola cidadã em que todos devem participar, este é o plano mais importante dentro da escola, considerado vital para o seu desenvolvimento, o qual nunca está pronto e acabado pois constitui-se de planejamento, de participação efetiva na sua construção determinando as ações que deverão ser realizadas, pois, compreende-se que a gestão democrática perpassa por esta organização. Vasconcelos, (2005).

O PPP deixa de ser considerado por especialistas, se tornando com relevância passa a valorizar a construção, a participação, o diálogo, e o poder coletivo local os quais exercem o poder democrático, o poder do diálogo das relações de igualdade, de intencionalidade fundamentando-se como os mais marcantes dentro do planejamento participativo, Pinto, (1995).

Outra importante ação que deve ser implantado dentro da escola que traz grandes avanços quanto a representatividade da comunidade presente na escola e a implantação do Conselho Escolar, pois deliberar sobre questões político pedagógica, financeira no âmbito da escola. Haja vista é também uma instancia de discursão e acompanhamento da demanda também a comunidade, Navarro (2004 P. 12).

O avanço que a gestão democrática teve nos últimos anos no Brasil garante a participação de professores, pais, alunos, funcionários e comunidade em geral nas decisões pertinentes a escola por meio de instâncias colegiadas, tendo como principais o Conselho Escolar Conselho de Classe e Associação de Pais e Mestres. Grêmio Estudantil e o Projeto Político Pedagógico.

A criação do Conselho escolar da escola é uma ação que deve ser refletida como peça chave no desenvolvimento das atividades escolares, haja vista ser o representante de todo grupo social existente na escola.

A participação, e a disponibilidade são fatores essenciais dentro do Conselho escolar haja vista não ser um cargo remunerado. Para Lombardi (2010, p. 22) a organização da escola está em constante processo de transformação, acompanhando a produção da existência dos homens, seu modo de produção, e ao se transformar o modo de produção, e suas mudanças também são acompanhadas por toda organização social, jurídica e política.

Deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas financeiras no âmbito da escola é também uma instancia de discussão e acompanhamento que demanda também a comunidade. E dentro do Organograma da Escola Pública o Conselho Escolar rompe com o poder centralizado, não se estabelece por meio de normas, leis, ou decretos é um ato de construção. Navarro (2004 p 12). Dessa forma, é importante enfatizar que o Conselho escolar só é efetivado quando está reunido, e não há poder individual para conselheiros.

Outro instrumento de relevância para a ação da gestão escolar e a Construção do Regimento Interno da escola

O Regimento Interno Escolar é um documento legal, de caráter obrigatório, elaborado pela instituição escolar que fixa a organização administrativa, didática, pedagógica e disciplinar do estabelecimento que regula as suas relações com o público interno e externo. Com origem na Proposta Pedagógica, conferindo-lhe embasamento legal, incorporando no processo de sua elaboração os aspectos legais pertinentes e as inovações propostas para o sistema de ensino, assim como as decisões exclusivas da escola no que concerne a sua estrutura e funcionamento, Menezes (2001).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 1996) prevê que o regimento escolar deve disciplinar os seguintes assuntos: a quem cabe elaborar e executar a Proposta Pedagógica e quem tem autonomia para sua revisão; incumbência dos docentes; estudos de recuperação; reclassificação, considerando a normatização do sistema de ensino; dias letivos e carga horária anual equivalente; classificação; sistema de controle e de apuração de frequência; expedição de documentos escolares; e jornada de trabalho escolar.

3.1. Ações administrativas

A gestão administrativa da escola pública tem vários papéis fundamentais como o de zelar e administrar a parte física e estrutural da escola. As ações administrativas desenvolvidas pela gestão escolar executar atividades de demanda da comunidade.

Executar o Plano de ação e Reunião Pedagógica e Administrativa é uma das ações que a Equipe gestora apresenta e organiza no seu primeiro encontro de professores, pois, nesta reunião se solidifica com a participação da comunidade escolar todas as metas que a equipe gestora irá desenvolver e executar. Assim como a avaliação anual do Projeto Político

Pedagógico nas áreas Pedagógica e Financeira, para que tenha um resultado do que foi executado através do projeto.

O Calendário escolar é também uma construção de extrema necessidade haja vista ser o norte do ano letivo, dos dias letivos, a demonstração dos semestres, e um resumo deste calendário deve ser apresentado aos pais em reunião mensais de Pais e Professores.

Dentro do espaço escolar deve ter o controle de saída e entrada de pessoal com frequência mensal controle de férias, licenças saúde, controle diário a folha de ponto expedida para os órgãos mantenedores, para ter seguro o salário mensal de cada servidor, e o controle de quem desenvolve suas atividades no estabelecimento de ensino.

A instituição escolar deve ter um arquivo de documentos expedidos e recebidos um arquivo geral, mapas de indicadores de resultados finais atas de todos as turmas com lançamento de notas reprovação aprovação, dependências. Indicadores de aprendizagem com resultados finais neste arquivo deve constar em todo o patrimônio escolar.

Considera-se a infraestrutura física, equipamentos, materiais de consumo e permanentes, dentre outros. Como parte estrutural, refere-se aos documentos reguladores do funcionamento e organização escolar e às pessoas que agem no ambiente escolar, Paro, (1999).

A Equipe Gestora deve estimular o desenvolvimento de potenciais entre os servidores, delegar funções, tomar decisões coletivas, construir consensos, atuar em cooperação com todos os segmentos da escola e comunidade, assim como buscar parcerias, criando as condições favoráveis para estimular e motivar a coordenação Pedagógica, e demais ambientes escolares

De acordo com Libâneo (2004 p 100), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios, procedimentos, para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinônimo de administração:

As ações inovadoras contribuem para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e produzem alterações significativas na organização dos tempos escolares. Existe uma grande vinculação entre as organizações dos horários das atividades e as relações sociais. Sempre que interferimos, com sucesso ou não. em um aspecto modificamos o outro. Novas atividades desconstroem nossa rotina e estabelecem contatos com pessoas diferentes ao participar dessas ações podemos liderar processos importantes de mudanças na realidade. (DOURADO, 2001, P.99).

Ressalta Lück (2010), que a resignificação dos conceitos de recursos (humanos e materiais) como elos na corrente produtiva escolar faz de tudo que existe e todas as pessoas que fazem parte da organização escolar peças fundamentais, e quanto conservar o patrimônio material e imaterial (que se refere à historicidade da instituição, construída ao longo de sua existência), o gestor deve estar comprometido com os interesses das pessoas e da escola, primando pela qualidade do trabalho executado por cada um em particular e por todos, enquanto equipe com vista aos mesmos objetivos.

A escola nas suas ações administrativas, tem a possibilidade de desenvolver atividades sensíveis e humanizadoras levando em consideração aos anos de trabalhos de seus colaboradores que já estão na fase de deixar o serviço público por conta dos seus anos dedicados a administração federal a disposição do governo estadual, para tanto é necessário reavaliar o desempenho de cada um cada uma, realocando-os em ambientes que melhor possam desenvolver suas atividades.

3.2. Ações pedagógicas

A ação pedagógica exercida pela equipe de Gestão Escolar no cotidiano da escola, deve ser uma das ações mais importantes dentro da escola e deve estar atento a organização a política e a prática, três pontos importantes que influenciam no desenvolvimento das ações pedagógicas da escola. Hora (1994), afirma que o entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de , em cumprimento a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

As ações que a equipe gestora deve ter em seus objetivos em primeiro lugar é a qualidade na educação na administração da escola.

A melhoria na qualidade da educação deve ser o de proporcionar condições de trabalho dentro da instituição que dirige. Quais condições: oportunizar a participação de todos que fazem parte da escola. Que todas as demandas existentes dentro da instituição possam ser

amenizadas. Proporcionar a equipe de coordenadores, professores, funcionários, serventes, merendeiras (o) tenham oportunidade de se envolver a contento as responsabilidades que lhes são impostas por conta da necessidade que deve ter dentro da escola.

Todas as ações que a escola deve construir deve ter a participação da comunidade escolar. Uma ação que a escola deve fazer é exatamente a construção do plano de ação. Onde deve constar metas que elevam a qualidade do ensino. Nesta ação de ser estabelecida a semana pedagógica um instrumento de apoio a ação pedagógica. O Calendário escolar, uma ação que levante os desafios, o planejamento por área de educação, planejamento do trabalho docente é o momento de reflexão de como está sendo desenvolvido o ensino a aprendizagem dos estudantes. Verificação dentro do plano de ação está

Para Maximiano (1992), na organização se tem a capacidade de estruturar regular, é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos por meio de uma organização, torna - se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa executar, tarefas que estão já na ação política que é um processo de transmissão de informação e com conhecimento cuja finalidade e dever e respeitar a pluralidade de pensamentos existentes na sociedade algumas ações amparadas por lei devem ser colocadas em primeiro plano Regimento Escolar, instrumento de organização administrativa e pedagógica, Calendário Escolar, Conselho Escolar, Projeto político pedagógico, implantação da Gestão Democrática – GDE, as salas ambientes como Biblioteca, Sala de leitura, Laboratório de Informática TV escola, são ambientes em que se constroem aprendizagens através de projetos interdisciplinares onde a Coordenação Pedagógica e a equipe gestora estão engajadas nas suas execuções.

Todas as ações pertinentes a equipe gestora seja ela, Pedagógica, administrativa e financeira traz a responsabilidade de descentralizar todas as suas ações, entendendo que a gestão e a organização escolar visam a racionalização dos disponíveis na escola, sejam eles, humanos, materiais, financeiros e intelectuais, contemplando o interior e o exterior da instituição escolar, suas normas, diretrizes, ações e planejamentos e principalmente, os sujeitos que compõem a escola: alunos, professores, pais, funcionários e comunidade local.

A descentralização das ações dentro da escola caracteriza uma escola descentralizada, participativa, uma escola emancipatória, as suas ações devem ser coletivas, interdisciplinares,

problematização acompanhamento e formação continuada promovendo a paz e a justiça social.

Paro (2001 p. 52), afirma que a característica essencial da gestão é a mediação, possibilita a realização, posto que a gestão democrática não podem ser alcançadas de forma autoritária. Assim sendo o papel do gestor escolar é muito mais que superação de problemas educacionais e administrativos com a participação do coordenador pedagógico é um profissional que muitas vezes atua como um “apagador de incêndios”. Ele resolve problemas pontuais com bastante frequência, o que o impossibilita de desenvolver e aplicar ações de longo prazo que ajudariam bastante a solucionar a raiz de todos os infortúnios vivenciados na escola. Tais profissionais precisam atentar-se à necessidade de agir preventivamente, e não reativamente, para que os níveis educacionais sejam cada vez melhores.

Entre as competências da equipe gestora esta na busca de parcerias em outros órgãos que possam auxiliar na condução do processo de disciplina na sala de aula. Como o Conselho Tutelar, A Vara da Infancia, o Tribunal de Justica do Estado do Amapá -TJAP.

A Equipe Gestora deve apoiar as iniciativas da coordenação pedagógica, deve contar com o apoio da direção e dos professores para ajustar os processos pedagógicos, para iniciar sua execução e introduzir novas práticas, haja visto que a equipe gestora não trabalhar sozinha.

A equipe gestora deve direcionar a coordenação autonomia para efetivamente trabalhar as questões pedagógicas que muitas vezes somente a coordenação pedagógica é capaz de desenvolvê-las, direcionar recursos para algo desconhecido até então e fazê-las acreditar, efetivamente, de que a funcionalidade e os resultados estarem nos benefícios que serão obtidos. Outro ponto extremamente trabalhoso dentro das escolas são os ambientes escolares, ou seja, a biblioteca, a sala de leitura, o LIED, Tv escola essas salas ambientes não são utilizadas conforme deveria atender os estudantes dentro das suas necessidades e necessidades do professor.

3.3. Ações financeiras

Um dos objetivos da gestão escolar é garantir as condições de funcionamento da instituição no que se refere ao oferecimento da merenda escolar do material didático

pedagógico e condições físicas das salas de aula, oferecer um ensino de qualidade a todos os membros da comunidade escolar, proporcionar um ambiente acolhedor limpo, agradável para tanto se faz necessários executar e elaborar ações como um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, que necessita de recursos financeiros para um bom desenvolvimento.

Os recursos financeiros destinados a escola são administrados pelo responsável pela distribuição da merenda escolar, pelo material de manutenção, material didático, material de informática, material de escrituração necessário ao funcionamento da secretaria escolar. Nesta etapa inicial do ano letivo na qual são planejadas todas as ações sejam elas pedagógicas, financeiras, ou administrativas que serão executadas ou que se pretenda realizar pela escola.

A Secretaria de Estado da Educação através do Caixa Escolar que é o órgão responsável de receber e repassar os recursos destinados à escola tem a responsabilidade juntamente com o Diretor Adjunto de administrar esses recursos financeiros que objetiva suprir as necessidades da escola assim como fazer os pagamentos de fornecedores para requisição de todos esses materiais.

Pela execução da transparência a equipe gestora deve anunciar a comunidade escolar a chegada desses recursos, priorizando nos seus gastos aquele que está em maior necessidade, precariedade.

A ação financeira aplicada pela Equipe gestora deve buscar as necessidades prioritárias da escola que juntamente com os setoriais eleger aquelas que mais requer recursos para sanar a demanda.

Administrar o orçamento requer organização, responsabilidade e transparência, uma vez que a gestão dos recursos públicos é regulada pelas leis federais de Direito Financeiro (4.320/64) e de Licitações (8.666/93) e pela lei complementar de Responsabilidade Fiscal (101/2000). O artigo 212 da Constituição diz que a União deve aplicar no mínimo 18% (e os estados e municípios, 25%) de suas receitas em Educação.

A verba que vem do governo federal é distribuída pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) por canais como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) - depositado na conta bancária da entidade executora da escola, geralmente o Caixa Escolar ou a Associação de Pais e Mestres (APM), e ganhando rapidez para suprir necessidades básicas de manutenção, aquisição de material didático e formação.

Quanto aos recursos dos estados denominados de Programa Dinheiro Direto na Escola Estadual – PDDEE e municípios são administrados pelas Secretarias de Educação Estadual e Municipal respectivamente que providenciam pequenos reparos na estrutura física aquisição de equipamentos mesas e cadeiras não sendo permitido ao Caixa escolar pagamento de pessoal, contratação e outros serviços como pagamento de vigilantes serventes merendeiras.

Todas as ações realizadas pela equipe gestora são ações que devem seguir um padrão de qualidade que favoreça o bom andamento da administração escolar, e a comunidade seja atendida com qualidade de excelência.

A equipe gestora ao fazer os gastos necessários deve oficialiar ao Conselho Escolar da escola os recursos recebidos e como vai gasta-la. Após todas essas ações a equipe gestora deve apresentar suas prestações de contas a comunidades como forma de prestar notícias de como foi gasto o dinheiro destinado a escola.

3.4. Ações exitosas da gestão escolar

A equipe gestora ao incentivar a participar e elevar a autoestima e a valorização dos professores alunos e coordenação pedagógica deve estar apoiando os projetos de experimentos que os alunos e professores realizam em sala de aula. Entre esses projetos a equipe gestora promove em toda a escola uma ação que entre outras avalia analisa aquela que mais vá contribuir com o ensino aprendizagem dos alunos

. Os projetos que a equipe gestora constrói e leva para a apreciação da comunidade está apresentando um novo paradigma, pois as unidades escolares passam a ser concebidos como organismos vivos e dinâmicos, e o processo de democratização leva à adoção de um modelo de gestão mais participativo em que, quanto maior a autonomia e possibilidade de tomar decisões das pessoas, mais participativo o modelo de gestão. Segundo Lück (2009), autonomia consiste na ampliação do espaço de decisão e está voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida com a melhoria da qualidade do ensino.

Nessa perspectiva, o caminho para a implementação de ações exitosas como modelo participativo de gestão passa, necessariamente, pela adoção de uma gestão estratégica nas escolas, gestão compreendida como mecanismo que permite identificar as reais necessidades

de mudança (o que mudar), estabelecer as prioridades (o que é urgente mudar) e os meios para efetivá-las (como mudar).

Assim a gestão estratégica e as ações exitosas devem ser vistas como importante mecanismo através do qual podemos identificar e implantar mudanças necessárias à efetivação deste novo paradigma de organização e gestão escolar e é no interior da escola que podemos criar as condições favoráveis às novas inovações educacionais.

Nos anos 1990, a reforma curricular propõe que o diretor não seja mais um burocrata, mas se envolva com as questões pedagógicas, discuta sobre currículo e aprendizagem, caminhe junto com sua equipe, assegurando a aprendizagem Polon, (2009). Essa liderança pedagógica é mencionada também quando a gestão pedagógica é determinada como principal eixo do trabalho do gestor. A liderança desta gestão tem de privilegiar o bom andamento do processo pedagógico. Garantir o sucesso dos alunos e propiciar ações exitosas que impeçam o fracasso são propósitos que devem se constituir permanentes. Projeto Pedagógico da Escola como o uso da avaliação Interna e externa da aprendizagem, Plano de Intervenção Pedagógica que representam o ciclo da Escola, e todos têm de se conscientizar de que essas práticas possibilitarão a aprendizagem a todos e em todos os tempos da Escola, sendo responsabilidade coletiva. Para isso, são definidas e pactuadas as metas de desempenho de cada escola, Minas Gerais, (2010, p.15 e 16).

A escola tem como principal objetivo a aprendizagem dos alunos, e este só se dá na medida em que todos e cada um dos seus profissionais entendam e assumam esse papel como seu. Tal processo demanda uma gestão que envolva estratégias e ações exitosas com foco nos resultados pretendidos e ações voltadas para a transformação da prática pedagógica. De acordo com Lück (2007), a gestão pedagógica, uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor, precisa ser compartilhada com o coordenador ou supervisor pedagógico, nunca deve a ele ser inteiramente delegada, cabendo ao diretor a responsabilidade de sua efetivação.

As ações exitosas desenvolvidas na escola no que se refere a equipe gestora escolar necessita de uma formação que contemple experiências estéticas capazes de mudanças que estão esquecidas, por parte dos professores, coordenação pedagógica e em geral por todos os envolvidos da escola, por encontrarem nos afazeres diários o essencial para resolver os problemas educacionais. É necessário rever esse repertório segundo Costetto, (2004, p. 57).

Entendendo que o estudante é o sujeito da aprendizagem aquele que aprende em diferentes momentos, espaços, com distintas estratégias e ferramentas quanto aos aprendizados desses estudantes. Portanto, as ações exitosas devem levar a entender que as etapas de aprendizagens, do conhecimento do ensino identidades autônomas e divergentes devem ser respeitadas, trabalhadas, exploradas e potencializadas por meio do diálogo e de uma prática pedagógica que reconheça as diferenças e que promova trocas entre as diversas dimensões do sujeito de forma integrada, tais como a cognitiva, afetiva, ética, estética, social, política, corporal, biológica etc., já que “nós educadores e educadoras, temos de lidar direta e cotidianamente com um mundo onde a diferença assume cada vez maior relevância e que, bem por isso, nos apresenta a um mundo sempre estranho”, Veiga-Neto, (2002, p 11).

Diante disto, é essencial que o espaço escolar como um todo seja ressignificado, ampliando os tempos e as possibilidades a equipe gestora deve proporcionar a escola novas possibilidades oferecendo a comunidade escolar aprendizado, ocupando novos e diferentes territórios de mudanças assim como a formação e a qualificação de seus profissionais. O espaço da escola, como um todo, assim como todos os seus integrantes passem a fazer parte de um novo currículo, produzindo saberes, práticas e identidades.

As salas de aula devem ser transformadas em salas ambientes de acordo com as disciplinas e montadas com o auxílio de materiais pedagógicos diversos. Proporcionando aos estudantes aulas e práticas experimentais para que tenham melhor êxito naquilo que possam estar dificultando a sua aprendizagem.

(...) precisamos perceber e compreender o mundo e a vida de outra maneira. Precisamos aprender e ensinar essa percepção e compreensão sob novas disposições ético-estéticos-afetivas, abertos a novas possibilidades capazes de surpreender o dinamismo da vida, captar-lhe a inteligência e deixar ver os acontecimentos, as mutações, as inovações, tudo o que se deixa ver, para além de todos os a priori legitimadores, indicativos e normativos do ser do mundo e do dever ser do estar sociocultural. (DORNELES, 2006, p.16).

As ações exitosas proporcionam uma educação integral que pressupõe ser a escola capaz de juntar seus esforços aos das demais instituições sociais da comunidade para, de forma integrada e plural, dialogar e compartilhar as responsabilidades da construção de um projeto comum de educação que pressupõe, que a escola, família, comunidade e instituições sociais se organizem como uma comunidade de aprendizagem, pois como diz Torres: Uma comunidade de aprendizagem é uma comunidade humana organizada que constrói um projeto

educativo e cultural próprio para educar a si própria, suas crianças, seus jovens e adultos, graças a um esforço endógeno, cooperativo e solidário, baseado em um diagnóstico não apenas de suas carências, mas, sobretudo, de suas forças para superar essas carências. Torres, (2003, p. 83).

. É somente a partir do Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, que a escola pode orientar e articular as ações e atividades propostas na perspectiva da consecução da Educação Integral, baseada em princípios legais e valores sociais, referenciados nos desafios concretos da comunidade onde está inserida a escola.

Assim, faz-se necessária uma nova organização escolar em que se priorize muito mais a flexibilização do que a rigidez ou a compartimentalização, o que não significa tornar o currículo frágil e descomprometido com a aprendizagem do conjunto de conhecimentos que estruturam os saberes escolares; mas que promova o equilíbrio de suas forças para produzir outras formas de promover a educação com qualidade e as ações pedagógicas, sejam mobilizadas, Corazza, (2007, p.21).

É nosso papel, enquanto profissionais da educação, fomentar pesquisas, complementar conhecimentos e práticas pedagógicas voltadas para a discussão sobre a produção das teorias educacionais curriculares no que se refere aos seus aspectos políticos, históricos e pedagógicos enquanto práticas exitosas. O processo de exclusão, processos de dominação, narrativas raciais, étnicas, de gênero, corpo etc.; devem estar presentes nos planejamentos das ações exitosas propor formas e produção de currículos que ocupem outros territórios educacionais, tais como políticas de inclusão social e de formação do sujeito em tempos e espaços integrais com uma abordagem contemporânea.

Os novos processos de interação e comunicação no ensino mediado pelas tecnologias visam ir além da relação entre ensinar e aprender. Orientam-se pela formação de um novo homem, autônomo, crítico, consciente da sua responsabilidade individual e social, enfim um novo cidadão para uma nova sociedade. (KENSKI, 2002, p.264).

Conforme Almeida (2004) as ações exitosas devem passear e interagir com a tecnologia. Isso não significa apenas facilitar a compra de computadores e ofertar curso técnico de informática aos professores. Trata-se de uma ferramenta que integra as dimensões de domínio tecnológico, prática pedagógica com o uso da tecnologia, teorias educacionais e gestão de espaços, tempos e recursos. O sentido da inclusão digital do aluno está inter-relacionado com o sentido da inclusão digital do professor, do gestor escolar e de todos que

atuam na escola. Em virtude de a produção envolver sempre mais conhecimento do que a mera percepção, parece provável que, uma vez que as crianças tenham tido experiência exigentes. Greenfield, (1988, p.144).

As ações exitosas são as ações que mais se destacam nas suas execuções por apresentarem resultados que favorecem a participação e o apredizado dos estudantes que buscam melhor qualificação, e a equipe gestora escolar deve possibilitar essa ação apresentando e oferecendo apoio logístico e operacional juntamente com a coordenação pedagógica escolar, no sentido de executar com qualidade essa ação, haja vista ser uma atividade que apresenta resultados satisfatórios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as atribuições desenvolvidas pela Equipe Gestora Escolar Democrática que Influenciam na Qualidade da Educação objeto central desta pesquisa, notadamente esta, desenvolve suas atividades rotineiras sem apresentar inovações, criatividade, elevando a qualidade da educação e sem percepção de uma educação emancipatória, a escola possui todos os instrumentos de qualificação para desenvolver trabalho de qualidade, deixando esvaziar o seu potencial autônomo, e a participação efetiva da comunidade.

A Equipe gestora deverá conceber o valor e o poder da gestão democrática, que vem para melhorar e qualificar a educação tornando-a um veículo de transformação da vida dos estudantes. E quanto as ações exitosas desenvolvidas pela da Equipe Gestora, a criatividade, atitudes para elaborar políticas públicas a partir das necessidades que venha suprir carências pedagógicas, administrativas financeiras ambiental, poderá ser instrumento de viabilidade na melhoria do desempenho das atribuições da equipe gestora escolar. Observa-se que as ações são pontuais, relacionadas aos eventos do calendário civil ou relacionadas aos Programas Nacionais e estaduais, desvinculadas do ensino aprendizagem.

Nota-se que há pouca visibilidade por parte da equipe gestora escolar na direção da influência da qualidade da educação ofertada e a equipe gestora deve ser consciente da formação integral dos estudantes, o desenvolvimento da sua autonomia moral, intelectual, social e política. A influência do desempenho da equipe gestora, apesar de ser uma gestão democrática, esta atual equipe está emitindo esforços para desenvolver suas atribuições com

responsabilidade e compromisso, apesar de encontrar grandes dificuldades no seu desempenho por conta da burocracia do sistema educacional, que emperra muitas vezes o desenvolvimento das atividades como: emissão de recursos para merenda escolar, manutenção, transferência de professores e pessoal administrativo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J A M, Os Conselhos Escolares e o Processo de Democratização; História, Avanços e Limites (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Paraná - Curitiba.

ALVARENGA, E. M. de. (2014). *Metodología de La investigación cuantitativa y cualitativa* – Normas técnicas de presentación de trabajos científicos. Edición gráfica: A4 Diseños, 2ª Edición, Asunción, Paraguay.

AMAPÁ, *Lei 1503/2010* Assembleia Legislativa Sancionada em 09 de julho de 2010, publicado no Diário Oficial do Estado nº 4777.

_____. *Constituição Federal do Brasil*. Brasília. GAB/CN, 2012. Disponível em: <www.stf.jus.br/arquivo.pdf>. Acesso em 21.05.2017.

ANTUNES, A. (2002). *Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar. Gua da escola cidadã* – Instituto Paulo Freire. São Paulo. Cortez.

ARAUJO, ADILSON CEZAR DE, (2000). *Gestão Democrática da Educação: a Posição dos Docentes – Dissertação*. (de Mestrado de Brasília).

ARAUJO, MARIA CRISTINA MUNHOZ, *Gestão escolar*. Curitiba: IESDE, 2009

ARROYO , M. (1983). *A Administração Escolar e um Problema Politico RBPAE*, Porto Alegre V.1, n1, jan. junho.

BASOSO, J; CARVALHO, L.M. (2009) *La Gestión de Centros de enseñanza obligatoria em Portugal*, In; Sallán, J.G. (Coord), *Lá gestion de Centros de enseñanza obligatoria em IberoAmerica* . pp.126-137

BORDGMO, G; .GRACINDO R. V. (2001). *Gestão da Educação: O Município e a Escola. In Aguiar, M. A. S. Ferreira. NSC (org) Gestão da Educação: impasses, Perspectivas, e Compromissos* São Paulo Cortez.

BRASIL. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96*. Congresso Nacional. Brasília.

_____, (2004). *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar: uma estratégia de gestão democrática da educação pública-* Brasília MEC, SEB.

_____. (2012). *Constituição Federal do Brasil*. Brasília. GAB/CN. Disponível em: <www.stf.jus.br/arquivo.pdf>. Acesso em 21.05.2017.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

GALVÃO, A. C. T; RIBEIRO, R. M. C. (2002). *Relatório da Pesquisa Escolas Inovadoras no Distrito Federal*. Unesco/unirio.

HORA, D. L. de. (1994). *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papyrus.

LAKATOS, E. M. MARCONI, L. R. (2003) *Metodologia do trabalho científico*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

LIBÂNEO, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, Goiania : Alternativa.

_____, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola, Teoria e Práticas*. Ed. Alternativas.

LUCK, H. (2012). *Lideranças em Gestão Escolar*. Petropolis, Vozes.

_____. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competencia*. PR Ed. Positivo.

_____. (2000). *(Org) Gestão Escolar e Formação de Gestores* V. 17, n 72, Fev. Junho.

_____. (2005). *Et.al a Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro, Vozes.

_____. (2005). *A Gestão Participativa na Escola*, 9ª ed. Petropolis, Vozes.

_____. (2010). *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional* 5ª ed. Petropolis RJ.

MARCONI, M D A; LAKATOS E. M. (1996). *Técnicas de Pesquisa Planejamento e Execução de Pesquisas Amostragens e Técnicas Interpretação de Dados* . 3ª ed. São Paulo, Atlas.

NAVARRO, I. P. (2004). *Programa de Fortalecimento do Conselho Escolar*, Distrito Federal.

PARO, V. H. (2001.). *Gestão Democrática na Escola Pública*. São Paulo, Ática

_____. (2006). *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. São Paulo:

_____. (2007). *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo Ática.

Revista Psicologia & Saberes

ISSN 2316-1124

v. 8, n. 11, 2019

SAMPIERI, R. H. (org.). COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. 5ª Ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

SILVA, J M, Estado e Sociedade Civil no Pensamento de Marx, São Paulo, Papirus 1996

SILVA, E C L, Mapeamento dos Arquivos Escolares, História, Memória e Preservação de Documentos, AGORA, Florianópolis, v 21n, 42 jan/juh p 111.125

VASCONCELLOS, C. DOS S: (2004). *Planejamento: Projeto de Ensino aprendizagem e PPP*. São Paulo SP Libertad ed.