
A gestão educacional e o papel do pedagogo em uma secretaria de educação

Jairann Silvano Gisch de Souza
Gabriele Bonotto Silva

Resumo: A disciplina de estágio supervisionado, nos cursos de licenciatura, considerada desafiadora e imprescindível para o desenvolvimento do futuro docente. Por este motivo, este artigo apresenta uma súmula do relatório da disciplina de Estágio supervisionado III do curso de Pedagogia da Faculdade Cesuca. O estágio ocorreu em uma secretaria de educação e teve como foco a gestão em espaços não escolar. Os setores da secretaria de educação onde ocorrem o estágio foram: setor de aspectos legais, setor de recursos humanos, setor financeiro e setor estatístico. Para iniciar a pesquisa realizou-se um breve referencial teórico sobre gestão educacional, que está subdividido em: Paradigmas da gestão educacional, As políticas e a autonomia na gestão da educação e gestão educacional. A pesquisa utilizou como instrumentos de coleta de dados a observação e a entrevista a partir da abordagem qualitativa. Ao final de um período de vinte horas de observações nos setores supracitados, ocorreu a construção do projeto de intervenção pedagógica que partiu do objetivo geral a seguir: proporcionar a integração de atividades que visem articular teoria e prática em busca da construção e aperfeiçoamento do perfil do Pedagogo. E os objetivos específicos são conhecer os ambientes e as realidades de atuação do Pedagogo, aplicar, no ambiente de atuação, conhecimentos teóricos desenvolvidos ao longo do curso de Pedagogia e refletir sobre a experiência profissional em Gestão Educacional. O estágio teve como duração oitenta horas, divididas nos setores já citados. Após a execução do projeto, realizou-se uma reflexão sobre a secretaria de educação, sobre o projeto de ação e sobre o estágio supervisionado.

Palavras-chave: Gestão educacional; Secretaria de educação; Estágio supervisionado.

1 INTRODUÇÃO

Para alguns autores o pedagogo é um profissional preparado para atuar a favor de um pleno desenvolvimento do ser humano, considerando diferentes culturas, formas de aprender e a formação intelectual e emocional dos indivíduos, em campos de atuação cada vez mais diversificados devido à

globalização das informações. Dessa forma a pedagogia, além de formar professores, prepara profissionais capazes de compreender e colaborar para uma educação de melhor qualidade na realidade brasileira, comprometidos com a transformação social.

Segundo Libâneo (2007), um dos fenômenos mais significativos dos processos sociais contemporâneos é a ampliação do conceito de educação. Fenômeno esse muito bem expressado pelo antropólogo Carlos Brandão em seu livro “O que é educação” de 1981 com a seguinte frase: Ninguém escapa da educação.

A educação está presente na escola, em casa, na rua, na igreja, no clube, em qualquer lugar. Ensinar, aprender, saber, fazer, ser e conviver, a vida transborda educação.

Durante muitos anos se vislumbrou a ampliação do campo de atuação do pedagogo e suas multifacetadas, tendo em mente que os cursos de pedagogia constantemente se modificam para atender as demandas da sociedade e que para tal, “articula conhecimentos sociológico, políticos, antropológicos, ecológicos, psicológicos, filosóficos, artísticos, cultural e histórico” (BRASIL, 2015), sendo dever desses cursos, estarem com um olhar atento para a atuação desse profissional.

Esse artigo é um recorte do relatório de estágio supervisionado III do curso de licenciatura em Pedagogia. E procura conhecer e entender não só o papel do pedagogo dentro da gestão educacional como também o funcionamento de uma secretaria de educação, partindo de uma perspectiva onde ambos (profissionais e a instituição) devem ser democráticos e igualitários respeitando as leis que regem a educação e sua própria organização. Dessa maneira, por meio da equipe analisada, procurou-se observar os pontos a serem melhorados, criando uma analogia dos fatos observados com as leis vigentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Paradigmas da gestão educacional

Segundo Luck (2010), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área, sendo caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho, e está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados

educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Essa ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. É a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A questão do desenvolvimento da qualidade de ensino demanda uma orientação abrangente de longo prazo, nas estimulações de momento e próximas, pois ao longo da história de nossa educação, não se tem promovido a melhoria da qualidade do ensino por meio de ações que privilegiaram ora a melhoria de metodologia do ensino, ora o domínio de conteúdo pelos professores e sua capacitação em sentido mais amplo, ora a melhoria das condições físicas e materiais da escola.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação.

Em nome de uma ação democrática e autônoma, muitos membros de unidades sociais apresentam ressentimento contra toda e qualquer norma que possa estabelecer ordem e direcionamento ao seu trabalho. A esse respeito cabe refletir sobre o significado subjacente ao seguinte pensamento: "as normas existem para a obediências dos tolos e a orientação dos sábios" (Oech, 1993). A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente. (LÜCK, 2000).

Finalizando, o conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a

compreensão de que o avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

2.2 As políticas e a autonomia na gestão da educação

Segundo Martins (2008), qualquer estudo partindo do pressuposto que o espaço escolar é constituído pela confluência entre políticas formuladas pelo poder executivo e por atores encarregados de operacionalizá-las exige uma análise além de meras constatações sobre as boas e más intenções dos administradores, e a má vontade ou a simples adesão dos atores encarregados de executá-las. Dessa forma uma ressignificação das diretrizes oficiais que cercam a gestão escolar, poderia indicar quais características que existe entre a distância da autonomia outorgada pelo conjunto normativo-legal e a autonomia construída pelos atores escolares.

Ressaltando o conceito de autonomia escolar definido nos documentos oficiais, temos:

[...] Cabe às escolas definir: o tratamento a ser dado aos conteúdos curriculares; os métodos de ensino empregados; o uso mais adequado do tempo e do espaço físico; e gerenciar os recursos humanos e materiais que recebem para realizar seu próprio projeto. (Martins apud Silva, p.173, 1999).

Destacando também o conceito de desconcentração administrativa expresso no discurso oficial, “que significa, em última instância, dar maior poder às instâncias que estão mais próximas das escolas”, sendo alterado, a organização e nomenclatura das Delegacias de Ensino, visando a agilizar seu fluxo de atendimento, “modernizar e racionalizar” a Secretaria de Educação, bem como “acelerar as medidas de descentralização, fortalecendo a gestão local”, na tentativa de transformar as instâncias intermediárias do sistema em órgãos gestores do processo de municipalização do ensino (MARTINS, 2008).

Apesar do discurso ser eloquente, subjaz uma concepção de autonomia questionável, afirmando que “ [...] o poder público não se exime de sua responsabilidade e coloca claramente as diretrizes gerais e os limites dessa autonomia, procurando criar as condições básicas para o funcionamento das escolas, deixando à comunidade e a cada escola a responsabilidade de decidir as melhores estratégias para atingir os objetivos estabelecidos [...]”.

Não é novidade o fato das escolas terem liberdade para dar o tratamento que acham mais conveniente aos conteúdos curriculares, pois pesquisas realizadas no espaço escolar indicam que os educadores (re)significam as orientações curriculares e imprimem uma prática particular às atividades

de sala de aula, tanto no que tange aos métodos didáticos quanto no que diz respeito à avaliação de alunos.

Seria novidade se a legislação indicasse a possibilidade de exercício efetivo de autonomia das escolas, respeitando o conceito da perspectiva filosófica e política. Dessa forma, o conjunto normativo deveria preconizar a instauração de conselhos gestores com mandato revogável; a liberdade das escolas para gerenciar recursos próprios e aplica-los em suas prioridades; a possibilidade de elaborar suas normas regimentais a partir de um documento norteador da organização política pedagógica da rede de escolas; a revisão do conceito e da organização dos procedimentos da avaliação externa realizada sobre a rede escolar, incluindo procedimentos de autoavaliação e transformando seus objetivos de modo a torná-los favoráveis ao planejamento escolar.

2.3 Gestão educacional

Ferreira (2009) nos traz que em uma atual reflexão sobre a gestão educacional somos remetidos à necessidade de uma abordagem prévia do atual contexto político-social de nosso país, pois são as relações de poder que dão o tom do avanço ou retrocesso da democratização da gestão educacional, ou seja, a escola como instituição social que interage com a sociedade tem o seu cotidiano permeado por práticas e teses autoritárias.

Mas é na atual fase conhecida como neoliberalismo que o tema gestão se associa aos paradigmas que fundamentam as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. A estratégia usada pode até ter a aparência de uma nova política para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmistificada se questionarmos o seu caráter público, democratizante e sua perspectiva de inclusão social. De forma subliminar essa estratégia tem intenção de secundarizar o caráter público da educação, investindo nos processos de descentralização e municipalização do ensino, na delegação da responsabilidade dos estados, aos municípios e a iniciativa privada, o que nos retrata a seguinte ilusão:

Essas teses neoliberais chegam a escola prometendo transformar a escola em um paraíso de realizações, onde todos trabalham com satisfação compartilhando dos mesmos sonhos e partilhando as responsabilidades e os frutos de tão harmonioso trabalho. (FERREIRA, 2009, p. 246)

A democratização da gestão produz resultados positivos nos índices de aprovação e permanência do aluno na escola, e a participação dos pais, em um processo que não vise à mera

cobrança ao professor, mas a efetiva integração no processo de ensino e aprendizagem, contribuindo para dividir uma carga que muitas vezes pesa nas costas dos professores.

3 METODOLOGIA

Este artigo está pautado na pesquisa qualitativa. Para organizar o projeto de intervenção pedagógica utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a observação. Estes dados coletados proporcionaram a elaboração do objetivo de pesquisa: proporcionar a integração de atividades que visem articular teoria e prática em busca da construção e aperfeiçoamento do perfil do Pedagogo. Uma reflexão sobre a atuação do estagiário durante o período de estágio supervisionado, assim como, uma reflexão sobre o projeto de ensino foi feita após a execução do projeto.

4 PROJETO DE ENSINO

3.1 Relato da observação

A secretaria de educação está dividida em setores/departamentos, cada um responsável por uma série de funções e obrigações. Devido ao tamanho da instituição, não foi possível observar todos os espaços/setores, sendo os observados:

- Aspectos Legais
- Recursos Humanos
- Financeiro
- Estatístico

Como o trabalho em gestão é mais burocrático do que prático, comparando com atividades pedagógicas realizadas em escolas, procurou-se através de uma entrevista informal com os membros de cada setor, salientar a função do departamento, assim como os principais problemas e situações que apeteçam o mesmo, indagou-se também sobre melhorias que poderiam ser executadas para facilitar as tarefas do dia-a-dia, e questionou-se sobre melhorias na educação no município.

A observação tem como intuito conhecer o funcionamento da secretaria de educação para que futuramente se desenvolva um projeto que tenha como fundamento auxiliar e/ou facilitar os processos

ali executados, desenvolvendo competências, aprimoramentos e qualificações dos funcionários da instituição.

Fica evidente na observação que o principal problema encontrado na secretaria de educação é referente a infraestrutura, ocasionada pelo déficit orçamentário deixado pela gestão municipal anterior, e pela falta de uma expertise/case em relação aos processos ali presente, fundamental para a criação e manutenção de um fluxo contínuo de trabalho.

Conforme dito anteriormente, a observação não foi realizada em todos os setores da secretaria de educação, faltando inclusive alguns setores chaves para o entendimento de algumas questões referentes aos planejamentos escolares, ao auxílio aos docentes das escolas (Setor pedagógico), assim como uma visão da administração geral da secretaria de educação, em relação as funções, atribuições e até tomadas de decisões por parte da Secretaria de educação.

3.2 Projeto de gestão

O projeto teve como seu principal foco a busca de conhecimento sobre a gestão educacional, envolvendo, ao que possível, os múltiplos setores que fazem parte da secretaria de educação, procurando também desenvolver e/ou sugerir ferramentas e mecanismo que agilizasse e otimizasse os processos presentes nos setores, sem interferir diretamente em suas tomadas de decisões, mas participando delas quando possível.

O objetivo geral do projeto de gestão é proporcionar a integração de atividades que visem articular teoria e prática em busca da construção e aperfeiçoamento do perfil do Pedagogo. E os objetivos específicos são conhecer os ambientes e as realidades de atuação do Pedagogo, aplicar, no ambiente de atuação, conhecimentos teóricos desenvolvidos ao longo do curso de Pedagogia e refletir sobre a experiência profissional em Gestão Educacional.

Como evolução, este projeto ao longo de sua execução, desenvolvimento e com suas ações diárias, se ampliou ganhando mais um viés, a discussão sobre o papel do pedagogo dentro de uma Secretaria de Educação.

[...] à medida que a sociedade se tornou tão complexa, há que se expandir a intencionalidade educativa para diversos contextos, abrangendo diferentes tipos de formação necessários ao exercício pleno da cidadania. Nessa perspectiva, as referências e reflexões sobre as diversas formas e meios de ação educativa deverão também constar do rol de atribuições de um pedagogo, e, mais que isto, referendar seu papel social transformador. (CARNEIRO E MACIEL, p. 2, s.d.)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas leis e regulamentos que direcionam e apontam as dificuldades existentes nas escolas relacionadas a essa secretaria. São denúncias, documentos legais, realocação de profissionais, greves, aspectos financeiros, autorizações e credenciamentos, o que exige uma leitura constante e um conhecimento amplo sobre questões legislativas e jurídicas.

Apesar da ordem geral da secretaria de educação ser o corte de gastos, pois a gestão anterior ocasionou um rombo nas contas públicas, as equipes são bem engajadas e realizam com poucos funcionários, o trabalho de muito.

Um dos aspectos negativos vivenciados durante o projeto, foi na apresentação do parecer construído pelo setor pedagógico e pelo CME que serve como base para a construção dos novos regimentos internos e PPPs das escolas municipais, onde o referencial utilizado não vai de acordo com um novo viés na educação e nem com o estudado ao longo do curso de licenciatura em pedagogia. Apesar de tentar sair da tendência tradicional, na tentativa de entrar em um modelo de espiral construtivista, é apenas mais do mesmo, em um saudosismo eterno. Mesmo não tendo participado ou acompanhado a criação do parecer, a impressão passada pelo setor responsável é a de um ditatorialismo velado com relação as decisões finais. É minha crítica a alguns profissionais da educação, presos no já comentado saudosismo.

Diferentemente, como um paradigma a ser desconstruído, a gestão educacional, assim como o papel do pedagogo no ambiente da gestão se enquadra em uma constante luta dentro da própria classe profissional. São as inúmeras indagações e reclamações referentes principalmente a falta de ações por parte de gestores, secretarias e por fim do governo em geral, que mostram em partes a intolerância dentro de uma falta de conhecimento do questionador sobre as questões administrativa, econômicas e políticas da educação, principalmente em um âmbito menor, como o município, já que a busca de informações e até mesmo a divulgação das mesmas são minimizadas ou subtraídas (LUCK, 2017).

Se para a grande maioria dos acadêmicos que iniciam o curso de pedagogia, o problema da educação está na falta de recursos, verbas e até mesmo na valorização do professor em sua profissão, para aqueles que buscam um enfoque maior no aspecto gestor, indo de certa forma contra o próprio Ministério da Educação, que busca na graduação de pedagogia, a exclusiva formação de professores, o grande equívoco está em acreditar que não existem investimentos e que a verba é pouca, se excluindo em partes da responsabilidade sobre sua profissão.

A qualidade do ensino, tão necessária e preconizada para que nossa população possa alcançar melhores níveis de qualidade de vida e maior competência no enfrentamento de seus anseios

de desenvolvimento, passa pela garantia de variados processos e condições interligados, envolvendo múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino. [...] Esses processos e condições existem - embora insuficientes - e são mobilizados, porém ainda atuam e são empregados de forma desarticulada e de compassada ou permanecem desmobilizados de modo a se desgastar gradualmente. Apesar dos grandes dispêndios de recursos e esforços, são em grande parte mal-empregados, deixando de resultar na possível produção de condições mais efetivas de melhoria da qualidade do ensino e promoção de mais elevadas e mais significativas aprendizagens de seus alunos. (LUCK, 2017).

Em uma nova atribuição a função do pedagogo, a função de analista de ensino se torna fundamental em vários âmbitos, pois a detenção de um conhecimento variado sobre conhecimentos legais e jurídicos sobre a educação, facilita, impõe e encaminha de forma facilitadora, ações que buscam contribuir com o desenvolvimento das localidades envolvidas e das pessoas envolvidas. O pedagogo acima de tudo é um agente transformador e mutante, e nunca voltará a ser, o que era.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Isabel Magda Said Pierre; MACIEL, Maria José Camelo. *Pedagogia e Pedagogos em diferentes espaços: interdisciplinaridade pedagógica*. (s.a.)

DE OLIVEIRA, Eloíza da Silva Gomes; GRINSPUN, Mírian Paura Sabrosa Zippin. *Princípios e métodos de supervisão e orientação educacional*. IESDE BRASIL SA, 2007.

DO SUL, RIO GRANDE; DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, Lei. *Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995*. Secretaria de Educação, 1995.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDBERG, Maria Amélia Azevêdo. *A profissão de orientador educacional*. Cadernos de Pesquisa, n. 10, p. 38-40, 1974.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos para quê?* Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 131, 2007.

LÜCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 116p.

OLIVEIRA, Dalia Andrade; MARTINS, Angela Maria; ROSAR, Maria de Fatima Felix (orgs.). *Política e gestão da educação*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. 179p.

TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes, 2003.