

REVISTA FAROL

FACULDADE ROLIM DE MOURA

ISSN Eletrônico: **2525-5908**

www.revistafarol.com.br

A gestão escolar como prática e lugares de todos

Nelson Ferreira da Costa Filho

A gestão escolar como prática e lugar de todos

Nelson Ferreira da Costa Filho¹

RESUMO: O artigo apresentado foi produzido para ser endereçado a gestores da educação básica, podendo ser objeto de estudo nas disciplinas voltadas para o curso de Gestão Escolar pelo conteúdo apresentado, bem como também permitirá reflexão de outros interessados nas questões educacionais. Os dados utilizados foram coletados em fontes bibliográficas e em vivências com profissionais da área. Foram levadas em consideração as discussões acerca da gestão escolar no interior da escola. Por fim, o artigo pretende ser um facilitador para os leitores e consta de considerações, que procuram relacionar pontos referentes ao desenvolvimento do processo de gestão escolar e sua contribuição no interior da escola. A abordagem e o debate propostos poderão despertar na comunidade escolar o desejo de um envolvimento maior na reconstrução e acompanhamento da gestão de modo geral.

Palavras-chave: Gestor, contribuição, papel, ambiente atividades.

School management as practice and place of everyone

ABSTRACT: The article presented was produced to be addressed to managers of basic education, being able to be object of study in the disciplines directed to the course of School Management by the presented content, and also allow reflection of others interested in educational issues. The data used were collected in bibliographical sources and in experiences with professionals of the area. Were taken into consideration the discussions about the school management inside the school. Finally, the article intends to be a facilitator for the readers and consists of considerations, which seek to relate points related to the development of the school management process and its contribution inside the school. The proposed approach and debate may lead to a desire in the school community the desire for greater involvement in the reconstruction and monitoring of management in general.

Keywords: Manager, contribution, role, environment, activities.

INTRODUÇÃO

O artigo aborda a temática do gestor e suas contribuições. A ideia é fazer uma reflexão e ao mesmo tempo apresentar sugestão de atividades que possam contribuir no labor da gestão. A ideia é abordar de forma clara e objetiva as competências do gestor escolar, não como se fosse um manual, mas apresentar suas contribuições no cotidiano de acordo com as experiências deste pesquisador na educação desde 1973, atuando em vários setores da educação tanto na escola privada, onde iniciou sua carreira acadêmica como na rede pública,

¹ Professor Mestre titular da FAROL Faculdade de Rolim de Moura, coordenador de EAD.
E-mail: professornelsoncosta@hotmail.com

na educação básica e superior, em Recife Pernambuco e em Rondônia, de modo que este artigo se traduza em um material auxiliar para o profissional gestor.

Pretende-se apresentar e descrever as atividades e rotinas nas escolas indicando a responsabilidade específica do gestor escolar em cada setor do ambiente escolar. As sugestões registradas não substituem a competência técnica dos gestores. Não será apresentado um formulário ou “livro de receita”. As atividades propostas podem ser bem ou mal planejadas, executadas e controladas. O que se propõe são indicações de atividades relacionadas ao seu cotidiano, mas não ensina nem substitui a capacidade de decidir, planejar e comandar a execução gestora.

O objetivo de discutir o tema foi para refletir os aspectos relacionados ao objeto do estudo que apresenta as contribuições e atividades voltadas para o profissional gestor. A abordagem procura registrar os encaminhamentos, sugestões, reflexões do fazer gestão. Trata-se de um estudo que busca explicitar a dinâmica interna da escola. O propósito é apresentar aos gestores escolares uma visão do funcionamento da escola e a relação entre os setores, o artigo poderá ainda servir como instrumento norteador da dinâmica escolar em sua organização e refletirá na sua permanente atualização.

O artigo não é um trabalho inédito, pois se trata de um assunto por demais estudado e debatido em diferentes formas de publicação, embora ainda haja muito a se dizer, dada a relevância do tema e a preocupação profissional no que tange ao sistema escolar brasileiro e para os profissionais que já atuam na administração.

Finalmente, procura-se responder aos objetivos do estudo ao longo do artigo, buscando consenso com o que já se tem publicado e com o que se arrisca com a criação de novas abordagens.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

As funções exercidas pelo gestor escolar são, sem dúvida, importantes para que a escola funcione de maneira satisfatória. Sobre isso, Libâneo (2004, p. 31) apresenta exemplos de como a organização da escola funciona como prática educativa.

*O estilo de gestão adotado pela direção influencia nas interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinado as mais variadas práticas e formas de relacionamentos.

*O atendimento que a secretaria da escola dá aos pais pode ser atencioso ou mal-educado, grosseiro ou delicado, respeitoso ou desrespeitoso.

*A preparação e distribuição da merenda pelas merendeiras envolvem atitudes e modos de agir que podem influenciar a educação das crianças de forma positiva ou negativa.

*As reuniões pedagógicas coordenadas pelo diretor ou pelo coordenador pedagógico podem se espaço de participação de professores e pedagogos ou de manifestação do poder pessoal do diretor ou coordenador.

*a escola pode ser organizada para funcionar “cada um por si”, estimulando o isolamento, a solidão e a falta de comunicação ou pode estimular o trabalho coletivo, solidário, negociado, compartilhado.

*as formas de funcionamento, as características de relacionamento entre pessoas, as decisões tomadas em reunião, a cultura, os modos de pensar e agir que se desenvolvem no cotidiano da escola entre professores, alunos e funcionários expressam práticas grupais que afetam o trabalho na sala de aula.

*a percepção e as atitudes da direção e dos professores em relação aos alunos são importantes fatores de sucesso ou insucesso escolar.

*o comportamento dos alunos, suas atitudes, seus modos de agir dependem, em boa parte, daquilo que presenciam e vivenciam non dia a dia da escola.

O gestor não é apenas uma autoridade que representa a escola em momentos especiais. É um administrador que interpreta as aspirações comuns e é capaz de orientar a direção dos objetivos estabelecidos no planejamento escolar. O planejamento é um processo mental que envolve análise e reflexão do processo educativo.

Martins (2006, p. 29), ao tratar da gestão no âmbito escolar, menciona a questão da importância do planejamento, considerando que este exige outra ação, que é a tomada de decisão e esta envolve os seguintes aspectos:

- a. benefícios e dificuldades decorrentes da divisão de trabalhos;
- b. avaliação dos principais serviços prestados pela instituição ou que a mesma tem condições de prestar, bem como o estabelecimento de cronogramas de execução;
- c. estabelecimento de objetivos e subjetivos hierarquizados a fim de tornar a ação eficiente;
- d. fixação de políticas de ação, métodos padronizados e procedimentos operacionais;
- e. programação das atividades em etapas sequenciais e relacionadas entre si, designação dos responsáveis para cada etapa, determinação e dos recursos e previsão do tempo para cada uma delas e confecção do cronograma.

Nesse mesmo sentido, Martins, (2006, p.34-35) acrescenta que o planejamento

Tem como ponto de partida o conhecimento da realidade em que o processo educativo se desenvolverá. Para tal é necessário que se façam coletas de informações sobre os aspectos significativos da realidade, seguindo-se à análise e interpretação das mesmas e cujo resultado será subsídio ao planejamento. O planejamento deverá considerar os múltiplos aspectos que deverão ser abrangidos pela ação administrativa. O processo de planejamento dá origem a um documento denominado plano. Devido à importância que representa quanto ao êxito da administração escolar e aos benefícios que oferecerá aos educandos e à sociedade, o planejamento deverá ser realizado com maior esmero.

Além das atividades de planejamento e de outras ações administrativo-pedagógicas, a postura do gestor deve ser a de um educador, que aponte novos caminhos para a formação de sua equipe, como também para que o planejamento possa funcionar adequadamente. A função pedagógica refere-se às atividades típicas da escola que envolve a orientação das atividades dos professores, procurando promover o trabalho de conjunto, para que a escola possa atingir seus objetivos, como também a orientação de outras atividades escolares, tendo em vista o desenvolvimento integral dos alunos: organizações estudantis, atividades artísticas e recreativas, atividades extracurriculares, entre outras.

A ideia é discutir o papel do gestor, sob a perspectiva que não é nova no meio empresarial, o é na maioria das organizações de serviços, especialmente no meio educacional. Com um olhar crítico nas abordagens tradicionais que revela a tendência de enfatizar os aspectos escolares da gestão do estabelecimento de ensino. Porém, atualmente, a própria caracterização da instituição como unidade prestadora de serviço educacional, de que o ensino é apenas um aspecto que induz ao reexame dos papéis e responsabilidades do gestor que é visto atualmente como administrador educacional.

A nova visão implica a reformulação conceitual e operacional dos papéis e responsabilidades do gestor educacional, tomando como premissa básica o fato de que ele é um executivo e que a grande parte do conteúdo de suas funções é de natureza gerencial. O gestor será tratado como executivo, porque é um executivo e, por se tratar, em última análise, do profissional que cabe obter resultados. Enquanto a maioria das pessoas numa organização, e à escola como uma organização cabe a ela executar atividades, o executivo é responsável para que as atividades executadas adquiram um sentido de contribuição para resultados úteis à comunidade e ao sistema educacional.

Para a obtenção de resultados, por parte do executivo educacional, pode ser considerado em três planos: (1) Estratégico; (2) operacional; (3) gerencial.

No plano estratégico, a missão executiva é definida em termos de concretização das orientações básicas das diretrizes mais gerais referentes ao objeto do sistema educacional, essas orientações e diretrizes dizem respeito às políticas e normas que regem a educação no seu sentido mais amplo.

O plano operacional é considerado a realidade específica da atuação do gestor que lidará com a problemática da rede pública e as formas de soluções estabelecidas para enfrentá-la traduzida em planos, projetos, atividades e ações.

Quanto ao gerenciamento, o foco está nos aspectos organizacionais da escola enquanto instituição, estrutura, atividades e pessoas: alunos, professores e funcionários; o plano de gerenciamento refere-se à forma como o executivo administra os elementos de forma integral relacionando aos objetivos e estratégias dos programas.

De modo geral, os planos referem-se ao projeto pedagógico da escola que apresenta pontos que contribuem em conjunto para a eficácia das obtenções dos resultados. Desses pontos, o gestor escolar é um líder, incluindo programas e projetos estratégicos e programáticos, sem colocar a segundo plano o projeto gerencial. A liderança de programas diz respeito às funções que envolvem articulação com o ambiente escolar.

O gestor ainda é um líder de pessoas e de equipe de um sistema social, constituído de alunos, professores e funcionários, dotados de valores, aspirações, sentimentos e necessidades. Além disto a escola é constituída de um sistema aberto em permanente relação com a comunidade.

O gestor, como líder de pessoas e no desenvolvimento de gerenciamento, integra a produção de pessoas, a consideração básica aqui é a de que o gestor deve evitar o equívoco de que a escola não produz e sim perceber que a escola produz conhecimento e que sua equipe precisa atender aos objetivos proposto.

A liderança de pessoas envolve a responsabilidade no plano interno pela motivação e desenvolvimento pessoal e, em grupo, confrontando soluções de conflitos, criação de condições de trabalho que propiciem a criatividade, inovação, autocontrole, entre outros. Embora as responsabilidades pareçam óbvias, quanto se trata de alunos, é de bom tom que o gestor tenha em mente que é um líder e deve atuar em função de todos os trabalhadores da escola tanto o corpo docente e o discente, além de funcionários entre outros envolvidos.

ATRIBUIÇÕES DO GESTOR NO AMBIENTE ESCOLAR

No Manual do Diretor, elaborado pela Secretaria do Estado de Rondônia, constam as atribuições ou competências do gestor escolar, dentre elas há a proposição de atividades que sejam relevantes para o seu cotidiano, não se pode negar que cabe ao profissional gestor delegar poderes à sua equipe.

Aqui cabe mencionar que este pesquisador atuou por vários anos e em diferentes setores nas funções de professor, orientador supervisor, gestor e delegado de ensino, o que lhe possibilitou conhecer o conteúdo do referido Manual, tanto teórica quanto na prática.

De acordo com Manual do Diretor do Estado de Rondônia (1988, p. 8) compete ao diretor:

- a) planejar, coordenar, orientar, executar, controlar e avaliar as atividades desenvolvidas na Escola;
- b) administrar a Escola e zelar pelo regimento escolar e leis vigentes;
- c) elaborar a Programação Global da Escola, bem como seu Currículo Pleno, juntamente com os chefes do setor Administrativo e do setor Técnico Pedagógico e com os professores;
- d) oportunizar o desenvolvimento de um trabalho integrado entre os setores;
- e) distribuir e redistribuir o pessoal em sua função de reprogramação e/ou implementação da Escola;
- f) coordenar o pessoal técnico, administrativo, pedagógico e de apoio em suas diferentes funções;
- g) fazer cumprir os cronogramas estabelecidos;
- h) programar reuniões periódicas com o pessoal da Escola;
- i) presidir as atividades da Escola;
- j) assumir as funções de coordenação pedagógica e de orientação educacional, na falta de especialistas para o exercício destas funções;
- l) assumir a docência na ausência de professores de determinada área afim;
- m) promover a ordem e a disciplina na Escola;
- n) representar a Escola perante as autoridades;
- o) fazer contato com o órgão competente responsável pela administração e ensino;
- p) tratar todos os servidores, alunos e pais de alunos com respeito e solicitude.

O gestor, tendo conhecimento da rotina das atividades escolares, impõe-se como condição primordial para o bom desempenho das tarefas a que lhe são incumbidas. As principais atividades que devem ser desenvolvidas no ambiente escolar estão descritas em seguida e, cada atividade obedecerá a um esquema metodológico que indica o período para a realização mais adequada de seus objetivos e a quem poderá delegar a responsabilidade sobre a sua execução.

A indicação dos períodos da realização de cada atividade com base no calendário escolar de janeiro a dezembro. Considerando que o processo não deve ser tomado como algo rígido e imutável, cabe ao gestor ao preparar a sua agenda mensal, levar em consideração a realidade de cada estabelecimento de ensino.

ATIVIDADES RELACIONADAS AOS ALUNOS:

Atividade 1 - Analisar porcentagens de aprovação e reprovação obtidas no ano anterior.

Quando realizar - geralmente no mês de janeiro.

Para que realizar - *avaliar a consecução dos objetivos da escola; *reunir subsídios para o planejamento didático; *detectar falhas no processo de ensino e aprendizagem; *avaliar

o trabalho docente; *Incluir dados objetivos no relatório anual das atividades escolares de acordo com o projeto pedagógico.

Como realizar - *solicitar da secretaria da escola os dados registrados na ata resultados finais do ano anterior.

A quem delegar – ao supervisor, orientador e ao professor, se for o caso;

Responsabilidades do gestor - *acompanhar a atividade; *analisar os resultados; *tomar decisões.

Atividade 2 - Analisar porcentagens de reprovação.

Quando realizar - janeiro

Para que realizar - *verificar a adequação do processo de recuperação às características da comunidade escolar; *fundamentar sugestões que a escola possa oferecer para melhoria do processo; *enriquecer e fundamentar o relatório anual das atividades da escola;

Como realizar - *solicitar à secretaria da escola o quantitativo de alunos encaminhados para recuperação e os resultados finais por eles obtidos;

A quem delegar – ao supervisor, orientador e ao professor se for o caso;

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *analisar os resultados; *tomar decisões.

Atividade 3 - Encerramento das fichas individuais dos alunos.

Quando realizar – janeiro.

Para que realizar - *completar o registro da vida escolar do aluno do ano letivo anterior; *evitar que o ano letivo se inicie com sobrecarga de trabalho relativo ao ano letivo anterior; *orientar a escrituração dos históricos escolares.

Como realizar - *verificando a agenda dos trabalhos da secretaria da escola e reformulando-a, se for o caso. *estabelecer prazos para o encerramento de fichas por graus de ensino e necessidade. *convocar o pessoal técnico disponível para a aceleração do processo, se for o caso. *destinar dias e horas para assinar as fichas do ano anterior.

A quem delegar - *pessoal da secretaria, supervisor, orientador e eventualmente membros do corpo docente caso seja necessário;

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *assinar as fichas individuais.

Atividade 4 - Escriturar Históricos escolares.

Quando realizar – janeiro.

Para que realizar - *Certificar a vida escolar dos alunos para fins de transferências ou comprovação dos estudos realizados.

Como realizar - * mesmo procedimentos usados na atividade anterior

A quem delegar - *pessoal da secretaria, supervisor, orientador e eventualmente membros do corpo docente caso seja necessário.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *conferir e assinar os históricos escolares.

Atividade 5 - concluir a organização das turmas.

Quando realizar - de acordo com a necessidade e janeiro.

Para que realizar - *verificar após o período de renovação de matrícula, vagas disponíveis para oferecer à população de acordo com sua tipologia; *verificar a disponibilidade de vagas para fins de transferência; *organizar junto à secretaria para elaboração dos diários.

Como realizar - *organizando listagens provisórias de alunos, respeitando a especificidade do número de alunos por sala respeitando idade e ano de escolarização. *montando um quadro indicativo de vagas; *verificando e assinando os requerimentos de matrículas de alunos; *tomando conhecimento da disponibilidade de vagas.

A quem delegar - *ao responsável pela secretaria.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *assinar os requerimentos de matrículas e tomar decisões.

Atividade 6 - Escrituração das de resultados finais.

Quando realizar - janeiro/fevereiro.

Para que realizar - *proceder o registro dos resultados obtidos pelos anos no ano letivo anterior; *concluir processos de transferências de alunos para outros estabelecimentos se for o caso; *encaminhar a ata de resultado final para SEDUC.

Como realizar - *o mesmo procedimento registrado em “Para que realizar”.

A quem delegar - *equipe de secretaria.

Responsabilidades do gestor - *coordenar as atividades; *assinar as atas de resultados finais.

Atividade 7 - Matricular alunos novos, alunos transferidos.

Quando realizar – janeiro.

Para que realizar - *concluir a organização finais das turmas e proceder a organização dos diários das turmas. * organizar os dados para elaboração dos horários das turmas e outras providencias.

Como realizar - *designar um funcionário da secretaria para essa função, após as devidas orientações;

A quem delegar - *pessoal da secretaria,

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *atender aos alunos.

Atividade 8 - Expedição de documentação de transferência.

Quando realizar - janeiro ou sempre que precisar respeitando resolução da CRE/SEDUC.

Para que realizar - *permitir que a mudança de uma escola para outra não prejudique os alunos.

Como realizar - *verificando se consta solicitação de transferência.

A quem delegar - *pessoal da secretaria.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *assinar a documentação.

Atividade 9 - identificar a necessidade de matérias de ensino e aprendizagem para operacionalização dos objetivos curriculares.

Quando realizar - fevereiro e quando for necessário.

Para que realizar - *colher informações de acordo com o plano de aquisição de material.

Como realizar - *levantamento, junto aos professores, supervisores, orientadores, secretaria e conforme o projeto pedagógico.

A quem delegar - * ao supervisor.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar e controlar as atividades planejadas.

Atividade 10 - Organizar o horário de aula.

Quando realizar - janeiro/fevereiro e quando for necessário.

Para que realizar - *informar aos alunos e familiares;

Como realizar - *verificando a disponibilidade dos professores para montagem do novo horário.

A quem delegar - ao supervisor, secretaria a aos professores, além do horário geral se faz necessário um horário individual para os professores.

Responsabilidades do gestor - *orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades e tomar decisões.

Atividade 11 - Organizar o prontuário dos alunos concluintes, transferidos e desistentes.

Quando realizar - fevereiro, ou sempre que se justifique.

Para que realizar - *organizar no arquivo vivo (ativo) para os prontuários de alunos novo. *organizar o arquivo passivo.

Como realizar - *designando um funcionário da secretaria para verificar se os documentos escolares se encontram completando e assinados.

A quem delegar - pessoal da secretaria

Responsabilidades do gestor - *acompanhar atividade desenvolvimento; tomar decisões e providências cabíveis.

Atividade 12 - Abrir prontuários novos

Quando realizar - fevereiro ou sempre de que se justifique

Para que realizar - *verificar se a documentação apresentada no ato da matrícula se encontra se completa; *solicitar documentação pendente.

Como realizar - *designar uma pessoa da secretaria para análise da documentação.

A quem delegar – ao pessoal de secretaria

Responsabilidades do gestor - *acompanhar, orientar o desenvolvimento das atividades analisar os recursos, se necessário.

Atividade 13 - Organizar as turmas de Educação Física.

Quando realizar – fevereiro.

Para que realizar - *possibilitar o início dos exames biométricos e médicos; *possibilitar o início das atividades escolares; *elaboração dos diários de Educação Físicas.

Como realizar - *organizar as turmas, *preparar os horários para atender as necessidades dos professores e dos alunos sem sobrecarregar os mesmos.

A quem delegar - ao supervisor, secretaria.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar a organização e a elaboração dos horários *verificar o cumprimento das normas vigente.

Atividade 14 - providenciar o exame médico.

Quando realizar – fevereiro.

Para que realizar - *permitir a prática de Educação Física e impedir que alunos ao executar as atividades sofram qualquer dano. *detectar casos que pela prática de regimes especiais de educação física.

Como realizar - *contratar um médico ou um profissional da área de saúde especializado em medicina desportiva, de acordo com a legislação.

A quem delegar - ao supervisor, professor de Educação Física.

Responsabilidades do gestor - *verificar o cumprimento das normas vigente; *acompanhar o desenvolvimento das atividades; *tomar providências cabíveis.

Atividade 15 - Analisar históricos escolares de alunos transferidos.

Quando realizar – fevereiro.

Para que realizar - *verificar a compatibilidade entre os estudos feitos na escola e o desenvolvimento da escola sob a sua direção.

Como realizar - *levantamento estatístico com a sua apresentação em gráficos.

A quem delegar - ao supervisor, secretaria.

Responsabilidades do gestor - *orientar, acompanhar a execução dos trabalhos. *analisar os dados e destacar as necessidades.

Atividade 16 - Registrar frequência, notas nas fichas individuais.

Quando realizar - todos os meses após a atribuição de notas e frequências pelos professores.

Para que realizar - manter atualizada o registro da vida escolar dos alunos; *liberar a documentação atualizada do aluno, em caso de transferências.

Como realizar - *organizar os canhotos para o registro no sistema de notas e sua conferência.

A quem delegar - ao pessoal da secretaria.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar a organização e a elaboração dos horários *verificar o cumprimento das normas vigente dos trabalhos.

Atividade 17 - Expedir a convocação para a reunião com um comunicado circular.

Quando realizar - quando for necessário.

Para que realizar - *estabelece boa relação de cooperação entre escola, família e comunidade. *comunicar aos pais o funcionamento da escola.

Como realizar - *redigindo a convocação e reproduzir as cópias para as famílias dos alunos, *enviar a convite através dos alunos. *para os professores no livro de pontos e colocar no edital.

A quem delegar - ao supervisor e orientador

Responsabilidades do gestor - *tomar as providências cabíveis para se realize a convocação para a reunião.

Atividade 18 - Acompanhar atividade discentes em sala de aula.

Quando realizar - durante o ano letivo

Para que realizar - *acompanhar o processo de ensino e aprendizagem, *sugerir medidas que visem ao aprimoramento da ação educativa.

Como realizar - *avisando aos professores de seu acompanhamento quais os motivos e trabalhar coletivamente; *visitando as turmas e conversando com os alunos, professores e sua equipe. *acompanhando as atividades em sala de aula e analisando os resultados.

A quem delegar - ao supervisor, secretaria.

Responsabilidades do gestor *acompanhar as atividades discentes em sala de aula.

Atividade 19 - Analisar os índices de aproveitamento e frequência.

Quando realizar - abril, junho, outubro e dezembro.

Para que realizar - *verificar se os objetivos foram atingidos.

Como realizar - *acompanhar os gráficos de rendimentos ou relação de notas e faltas.

A quem delegar - ao supervisor,

Responsabilidades do gestor - *acompanhar as atividades discentes. * avaliar os objetivos propostos a partir da análise dos dados obtidos.

Atividade 20 - Executar a programação do ano letivo

Quando realizar - fevereiro a dezembro.

Para que realizar *desenvolver as atividades durante o ano letivo. *promover os laços entre a escola e a comunidade. *despertar no aluno o desejo em participar das atividades escolares.

Como realizar - *providenciar para a programação a divulgação das atividades. *solicitar a participação de todos para os eventos. *formalizando convites as autoridades e a comunidade.

A quem delegar - pessoal da escola e a comunidade * todas as atividades devem merecer o atendimento especial do diretor.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar a organização e a elaboração das atividades da escola.

ATIVIDADES RELACIONADAS AOS PROFESSORES

Atividade 1 - Encaminhar requerimentos solicitando professores conforme a necessidade.

Quando realizar - janeiro e sempre que precisar. * manter o cadastro dos professores,

Para que realizar - *evitar prejuízo funcional e financeiro ao professor.

Como realizar - *manter o arquivo funcional atualizado.

A quem delegar - à secretaria. Esta deve informar aos pais e o conselho tutelar informar os alunos infrequentes; ao secretário de Educação atividades de rotinas; ao secretário de Administração comunicar os afastamentos; para aposentadoria, faltantes, licença prêmios entre outras.

Responsabilidades do gestor - *Assinar os requerimentos.

Atividade 2 - Analisar relatório das atividades didáticas do ano letivo anterior

Quando realizar janeiro.

Para que realizar -*analisar as metas estabelecidas do ano anterior; *verificar as possíveis falhas do ano anterior; analisar o índice de reprovação e suas possíveis causas; *coletar os dados para reelaboração do projeto pedagógico.

Como realizar - *analisando o planejamento didático e os relatórios de avaliação de acordo com o Projeto pedagógico. *reunir a equipe pedagógica para avaliar o Projeto Pedagógico.

A quem delegar - ao supervisor

Responsabilidades do gestor - *avaliar as atividades docentes junto ao projeto pedagógico.

Atividade 3 - fazer a distribuição das aulas disponíveis e para montar o quadro de horário.

Quando realizar – janeiro.

Para que realizar - *verificar o quadro de professores para tomar as devidas providências para completar o quadro de docentes.

Como realizar - *analisando as turmas formadas para detectar a ausência de professores e tomar as medidas necessárias.

A quem delegar - ao supervisor.

Responsabilidades do gestor - *fazer cumprir a legislação; *tomar as medidas e providencias cabíveis.

Atividade 4 - Elaborar o planejamento anual da escola.

Quando realizar – fevereiro.

Para que realizar - *propor objetivos e fixar prioridades de acordo com o projeto pedagógico; *evitar duplicação de esforços e recursos; *priorizar o planejamento de acordo com o projeto pedagógico.

Como realizar - *reunindo com a equipe técnica e docente analisando as metas estabelecidas no projeto pedagógico. *discutir com a equipe o plano operativo da escola; *avaliar as sugestões da equipe para o aprimoramento do projeto pedagógico.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe.

Responsabilidades do gestor - *liderar a equipe; *coordenar a execução das atividades.

Atividade 5 - Reelaborar o projeto político pedagógico.

Quando realizar - fevereiro.

Para que realizar - *propor objetivos e fixar prioridades de acordo com o projeto pedagógico; *evitar improvisação; *promover a integração da escola comunidade; *priorizar o planejamento de acordo com o projeto pedagógico.

Como realizar - *reunindo com a equipe técnica e docente analisando as metas estabelecidas no projeto pedagógico. *discutir com a equipe o plano operativo da escola; *avaliar as sugestões da equipe para o aprimoramento do projeto pedagógico.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar a reelaboração do projeto pedagógico e demais atividades da escola; *coordenar a execução das atividades.

Atividade 6 - Abrir e preparar livro ponto.

Quando realizar - fevereiro e quando for necessário.

Para que realizar - *iniciar o ano letivo com as providencias necessárias já tomadas de acordo com o projeto pedagógico; *registrar a frequência dos professores; *disciplinar a equipe ao compromisso da assiduidade e pontualidade;

Como realizar - *reunindo com a equipe analisando o quadro de aula e suas respectivas turmas.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe. **Obs.:** O livro de ponto deverá ser encerrado diariamente mantendo atualizado.

Responsabilidades do gestor - *assinar o termo de abertura; acompanhar o livro diariamente.

Atividade 7 - Planejar e executar a Reunião Pedagógica

Quando realizar - fevereiro e nos meses subsequentes

Para que realizar - *fazer a comunicação administrativa; *verificar o planejamento didático e sua adequação; *analisar às modificações para o ajuste do planejamento didático; *promover a formação continuada dos professores e funcionários da escola; *elaborar as reuniões de pais e mestres.

Como realizar - *reunindo com a equipe analisando para elaboração da pauta de reuniões; *elaborar a pauta das reuniões por setores.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe. Obs. Na reunião do mês de junto fazer uma avaliação do semestre de acordo com o projeto pedagógico.

Responsabilidades do gestor - *coordenar e executar as atividades; * liderar a equipe com harmonia.

Atividade 8 - Organizar os diários de classe

Quando realizar - fevereiro e março

Para que realizar - *observar se as orientações se estão sendo executadas conforme o planejamento; *conscientizar os professores da importância do planejamento.

Como realizar - *recolhendo os diários analisando e acompanhando o desenvolvimento das atividades.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe.

Responsabilidades do gestor - *coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades docentes e discentes.

Atividade 9 - Organizar as atividades do ao letivo

Quando realizar - mensalmente de acordo com o calendário escolar.

Para que realizar - *incentivar o corpo docente, discente e demais envolvidos.

Como realizar - *participando junto a equipe promovendo as reuniões e as atividades.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe.

Responsabilidades do gestor - *acompanhar as atividades; *promover recursos necessários à execução das atividades promovidas; *verificar o cumprimento das normas de acordo com a legislação.

ATIVIDADES RELACIONADAS AO PESSOAL TÉCNICO

Atividade 1 - Organizar as diretrizes para a elaboração do planejamento

Quando realizar - janeiro

Para que realizar - *organizar os textos para as reuniões

Como realizar - reunindo a equipe para avaliação conjunta e proposição de metas e diretrizes, *analisar as metas e planejando outras.

A quem delegar - ao supervisor e sua equipe.

Responsabilidades do gestor - *analisar e avaliar os resultados; *organizar o planejamento anual, coordenar as atividades.

Atividade 2 - Planejar e participar do conselho de classe

Quando realizar - no final de cada bimestre

Para que realizar - *acompanhar o processo ensino e aprendizagem; *acompanhar o projeto pedagógico

Como realizar - estabelecendo com antecedência um calendário para realização do conselho de classe.

A quem delegar- ao orientador.

Responsabilidades do gestor - *coordenar as atividades do conselho de classe; *acompanhar as atividades.

Atividade 3 - Conselho escolar

Quando realizar - conforme o calendário preestabelecido

Para que realizar - *acompanhar o desempenho da escola e suas atividades

Como realizar - estabelecendo com antecedência um calendário para realização do conselho.

A quem delegar- aos membros do conselheiro.

Responsabilidades do gestor - *presidir; *acompanhar as atividades escolares.

Atividade 4 - Organizar os livros ata para as reuniões do conselho de Classe.

Quando realizar - para os bimestres

Para que realizar - *oferecer o registro formal das reuniões

Como realizar - lendo o conteúdo das atas e apontamentos e assinatura.

A quem delegar- tarefa exclusiva do diretor.

Responsabilidades do gestor - *Assinar as atas.

Atividade 5 - Organizar os livros ata para as reuniões do conselho escolar.

Quando realizar- conforme o calendário

Para que realizar - *oferecer o registro formal das reuniões

Como realizar - lendo o conteúdo das atas e apontamentos e assinatura.

A quem delegar - tarefa exclusiva do diretor.

Responsabilidades do gestor - *Assinar as atas.

Atividade 6 - Levantamento dos dias letivos e das aulas prevista.

Quando realizar - maio e outubro ou sempre que precisar.

Para que realizar - *organizar as reposições de aula quando for necessário.

Como realizar - organizando um mapa geral mensal para manter as aulas atualizadas.

A quem delegar - a secretaria e supervisão

Responsabilidades do gestor - *tomar decisões cabíveis.

ATIVIDADES RELACIONADAS AO PESSOAL ADMINISTRATIVO

Atividade 1 - Abrir livro de ponto

Quando realizar - janeiro

Para que realizar - *registrar entrada e saída dos funcionários ou colaboradores

Como realizar - organizando o livro de acordo com a função de cada um fique clara.

A quem delegar - a secretaria.

Responsabilidades do gestor - *assinar o termo de abertura.

Procurou-se organizar as atribuições mensais do diretor para mostrar um norte no desempenho de suas funções. A estrutura administrativa da escola é constituída de elementos que dependem diretamente da administração escolar. São elementos organizados de forma consciente e intencional para que os objetivos da escola sejam alcançados.

De acordo com José Augusto Dias (1998, p. 3-6), quatro grandes áreas fazem parte da estrutura formal da escola. Programação, recursos materiais, pessoal escolar e corpo discente.

PROGRAMAÇÃO. Programar significa estabelecer objetivos a serem atingidos e atividades próprias para alcançá-los. Na escola, objetivos e atividades podem ser programados para diferentes prazos: uma semana, um bimestre, um ano, etc. Normalmente, objetivos e atividades referentes a toda a unidade escolar são programados de ano em ano e sua execução deve ser acompanhada de avaliações constantes.

A programação escolar não deve ser privilegio da direção ou da administração da escola. Antes, pelo contrário, todos os interessados devem participar: dentro da escola, professores, administradores, funcionários, alunos, todos devem ter voz ativa e poder influir nas decisões a serem tomadas; fora da escola, não só os pais dos alunos, mas toda a comunidade em que a escola se localiza deve poder opinar.

Na programação podemos identificar pelo menos quatro setores: o mecanismo administrativo, o plano escolar, o plano didático e os planos de trabalho.

Mecanismo administrativo. Abrange o conjunto de órgãos e posições administrativas da escola. Órgãos e posições, dispostos de forma hierárquica, desempenham funções definidas, interdependentes entre si. O organograma constitui a representação gráfica do mecanismo administrativo, do qual apresentamos um exemplo simplificado:

Faz parte do organograma: direção, associação de pais e mestres ou conselho escolar se tiver, secretaria, serviço de orientação, professores, pessoal administrativo, pessoal de apoio, oficial de manutenção, alunos coordenação pedagógica, entre outros profissionais.

Plano escolar. Trata-se do plano de todas as atividades da escola, cobrindo um determinado período de tempo.

Plano didático. Abrange o planejamento de currículos e programas, de acordo com os respectivos objetivos, em função das diversas áreas de estudo, das disciplinas e das séries.

Planos de trabalho. Visam à adequação do plano geral – escolar e didático - às possibilidades concretas de cada turma de alunos. De certa forma, através dos planos de trabalho, o pessoal escolar procura operacionalizar aquilo que foi planejado.

RECURSOS MATERIAIS. Entre os recursos materiais podem ser citados o terreno, o prédio escolar e suas instalações, o mobiliário, o material didático, o material permanente, o material de consumo, as verbas, etc. Evidentemente, a realização de qualquer programação escolar depende dos recursos materiais disponíveis. Estes devem ser suficientes para o funcionamento satisfatório de todas as atividades escolares, o que está longe de acontecer no Brasil.

PESSOAL ESCOLAR. As seguintes categorias de pessoal escolar podem ser identificadas: *Administração: diretor e auxiliares de direção. *Corpo docente: professores, *Pessoal técnico: orientador educacional, assistente pedagógico, psicólogo escolar, médico, dentista, bibliotecário, etc. *Pessoal auxiliar: secretário, escrivães, inspetores de alunos, serventes, ...

CORPO DISCENTE. É a razão principal da existência da própria escola. Daí porque é importante que seus interesses e aspirações sejam respeitadas na programação e na execução das atividades escolares. O aluno não deve ser o objeto, mas o sujeito da vida escolar. A própria classificação em séries didáticas, de acordo com o progresso nos estudos, deve ser analisada tendo-se por critério o aluno como sujeito do processo de aprendizagem.

ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E PEDAGÓGICA

O orientador educacional e o coordenador pedagógico são dois profissionais indispensáveis para o funcionamento eficiente da escola. Vejamos suas principais funções:

Orientação educacional: Trata-se de um serviço de assistência e auxílio ao aluno, no processo de aprendizagem. Não são raros os casos de alunos que enfrentam inúmeras dificuldades de aprendizagem em geral ou numa matéria determinada. Cabe ao orientador educacional conversar com esses alunos, identificar suas dificuldades e tentar ajudá-los a superá-las.

Mais importante ainda que resolver problemas de aprendizagem é o trabalho que o orientador educacional pode desenvolver no sentido de evitar a ocorrência desses problemas. Um dos meios que utiliza para isso é fazer com que os alunos aprendam a estudar de forma eficiente. Quando não é esse profissional na escola, o preenchimento de suas funções fica na dependência da capacidade e da boa vontade dos professores.

Coordenação pedagógica: É um serviço de assessoria ao trabalho do professor. Entre as funções do coordenador pedagógico, podemos destacar:

- Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- Estimular os professores a desenvolver com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Na falta de coordenador pedagógico, cabe ao diretor ou a um professor suprir suas funções.

O artigo foi elaborado especialmente para os gestores escolares que militam na área de Administração Escolar, com o objetivo de esclarecer a posição da direção escolar no conjunto de sistema escolar e descrever a função burocrática na escola.

Para apresentar a primeira etapa do artigo foram analisadas as responsabilidades do gestor, bem como suas atribuições no cotidiano escolar das atividades do conjunto de profissionais atuante no sistema escolar.

A ideia foi analisar a função dos profissionais da empresa escola como gestor procurando investir no papel que desencadeou as atividades de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle das atividades profissionais.

O que se pede ao leitor do artigo é que através da longa prática no campo da administração escolar da rede pública e privada, vasta riqueza de conhecimento e de experiência para elaboração do instrumental e sua complementação considerando que quanto mais suporte para o exercício da profissão poderá colaborar com mais segurança.

As habilidades humanas estão situadas para além dos limites de alcance de um simples artigo, mas poderá contribuir na diplomacia a conciliação e manter a coesão de sua equipe em torno do mesmo objetivo de forma consciente para o desejo de prestar serviços à comunidade respeitando sua proposta pedagógica e administrativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tecer as considerações finais, em geral, exige que sejam dadas ênfases ao que se percorreu durante o curso do texto. Nesse sentido, acentua-se a gestão com foco em grupos gestores: discentes, docentes, pessoal técnico e pessoal administrativo.

Grupos esses que não devem atuar como se fossem únicos, mas como parte integrante de um todo – a escola-, cuja função primordial é a formação humana e cidadã, o que exige ações técnico-administrativas voltadas a esse fim, de modo coletivo, integrado, permanente, eficiente e, sobretudo, eficaz.

O rol de atividades de cada grupo, o compromisso e o tempo de agir dá a dimensão da responsabilidade dos pares gestores, sem isentar um ou outro da responsabilidade de formação integral do indivíduo, razão pela qual a escola deve a sua existência e sem isolá-los como se fossem autossuficientes.

Acredita-se, então, que todo trabalho de gestão escolar, com foco numa atuação em equipe, sem comandados e comandantes, com valorização de cada membro constituinte, resulte em trabalho, preponderantemente, exitoso, sem tempo de validade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2002.

BRASIL, **Manual do diretor**: normas administrativas para as escolas de 1º e 2º graus. Porto Velho, RO: SEDUC, 1988.

DEMO, Pedro. *Pesquisa: principio científico e educativo*, São Paulo: Cortez 2006

_____. **A nova LDB**: ranços e avanços. Rio de Janeiro Papyrus, 2015.

DIAS, José Augusto. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Metodologia do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

Recebido para publicação em setembro de 2017

Aprovado para publicação em setembro de 2017