

GESTÃO POR COMPETÊNCIA - CAMINHOS NO PROCESSO EDUCATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE CARPINA

DOI: 10.5281/zenodo.18560185

Edna Soares Lima de Souza¹

RESUMO: Nas instituições atuais observamos alguns problemas que merecem atenção, pelo fato de liderança ser um dos principais elementos de uma instituição, pois o enfoque deste trabalho está centralizado na gestão da educação pública e do problema em questão ser relacionado a essa área. Entretanto, pressupomos que o ideal é a instituição preocupar-se em preparar bem, seus líderes para terem o conhecimento adequado para desempenharem bem o seu papel. Porém, estas são questões profícuas quando se pensa numa educação de qualidade e pessoas com visão inovadora. Então, surgem problemas observados como: as dificuldades em atingir as metas educacionais que retratam o pedagógico da escola; como administrar os recursos estaduais e federais para que se cumpram os prazos estipulados; e outro ponto a ser pesquisado é se a presença do gestor é necessária sempre, para que o cotidiano da escola funcione dentro das normalidades. Por isso, se pensou que esses problemas têm consequências indesejadas, transformando a instituição fragilizada se o gestor não souber lidar com elas, podendo assim, gerar um clima conflitante, com divisão de grupos, desrespeito mútuo, onde as limitações humanas são escanteadas, podendo além de desagradados, muita competitividade. Diante do contexto atual, se verifica que o direcionamento da pesquisa abordará as dificuldades em promover a gestão por competência constantemente, já que todos devem ter metas a alcançar e, dessa forma, facilitar bastante o andamento do processo, procurando acompanhar e avaliar o que deve sofrer mudança para um controle seguro de forma ampla. E assim, a pesquisa mostra algumas sugestões para quem promove a gestão escolar, esclarecendo algumas situações do dia-a-dia da escola.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Escola Pública.

COMO SE OBSERVA A GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA?

Nas instituições atuais observamos alguns problemas que merecem atenção, pelo fato de liderança ser um dos principais elementos de uma instituição, pois o enfoque deste trabalho está centralizado na gestão da educação pública e do problema em questão ser relacionado a essa área. Entretanto, pressupomos que o ideal é a instituição preocupar-se

¹ Graduada em Pedagogia pela Universidade de Pernambuco. Possui especialização em Desenvolvimento e Gestão da Capacidade Humana nas Organizações. Possui especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ambas pela Universidade de Pernambuco. Mestranda em Ciências da Educação pela World University Ecumenical. Professora aposentada da rede básica em Nazaré da Mata, Pernambuco. Funcionária efetiva da rede estadual da educação em Pernambuco. E-mail: soaresedna1@gmail.com.
ISSN: 3085-5578

em preparar bem, seus líderes para terem o conhecimento adequado para desempenharem bem o seu papel.

Porém, estas são questões profícuas quando se pensa numa educação de qualidade e pessoas com visão inovadora. Então, surgem problemas observados como: as dificuldades em atingir as metas educacionais que retratam o pedagógico da escola; como administrar os recursos estaduais e federais para que se cumpram os prazos estipulados; e outro ponto a ser pesquisado é se a presença do gestor é necessária sempre, para que o cotidiano da escola funcione dentro das normalidades.

Por isso, se pensou que esses problemas têm consequências indesejadas, transformando a instituição fragilizada se o gestor não souber lidar com elas, podendo assim, gerar um clima conflitante, com divisão de grupos, desrespeito mútuo, onde as limitações humanas são escanteadas, podendo além de desagradados, muita competitividade.

Diante do contexto atual, se verifica que o direcionamento da pesquisa abordará as dificuldades em promover a gestão por competência constantemente, já que todos devem ter metas a alcançar e, dessa forma, facilitar bastante o andamento do processo, procurando acompanhar e avaliar o que deve sofrer mudança para um controle seguro de forma ampla. E assim, a pesquisa mostra algumas sugestões para quem promove a gestão escolar, esclarecendo algumas situações do dia-a-dia da escola.

A finalidade de pesquisar Gestão da Educação Pública é fazer uma análise dos caminhos no processo educativo, como alguns autores se posicionam para compreender com mais propriedade o que norteia este tema.

Espera-se que o resultado dessa pesquisa contribua para as pessoas que almejam a função de gestores, para a comunidade escolar e para a comunidade acadêmica que poderão aprofundar mais essa área que é parte do universo amplo do fazer educação de qualidade.

METODOLOGIA DESENVOLVIDA

Nesta pesquisa se pretende investigar e conhecer os diversos conceitos de liderança e gestão, as diversas situações do cotidiano escolar e o capítulo que se permeia e fortalece a pesquisa é o segundo, que trata da liderança nas organizações atuais, porque ele aborda aspectos conceituais dessa questão e são necessários para uma maior compreensão.

A metodologia aplicada a essa pesquisa se deu por meio de coleta de dados; reuniões na escola, estudo de caso da pesquisa; reunião na Gerência Regional de Educação – GRE Mata Norte com os gerentes do setor financeiro da Sege, como formadores e gestores das escolas como participantes; revisão de literatura para apoiar na interpretação de alguns dados; questionários; observações do dia-a-dia da escola; caráter qualitativo por se tratar de análise fenomenológica dos fatos; classificando elementos destacados; utilizando o SIEPE e o PDE Interativo; e finalmente, leituras em diversos links das redes sociais.

Contudo, entre os autores ancorados nessa pesquisa, alinha-se na ideia de Miranda e Osório apud Botler (2013, p.26), a liderança é a capacidade que um indivíduo tem de orientar os demais membros de uma organização ou comunidade no percurso desejado, a fim de atingir um objetivo. Para isso, a integração indivíduo/ organização é bem mais sério que se possa imaginar, dela depende o rendimento de todos.

E a equipe gestora precisa se unir para refletir segundo Ferreira apud Sena et al. (2012, p.16), que “gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”.

A pesquisa aqui desenvolvida poderá ser objeto de pesquisa e reflexão por apresentar situações, conceitos, amostra de vivência educativa, bem como, servir de ponto de partida para pesquisadores dessa grande área que é a gestão e avaliação da educação pública da comunidade acadêmica.

OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

O objetivo geral da pesquisa é investigar como se desenvolve a liderança participativa e como a responsabilidade, o compromisso, organização, discussão e um olhar diferenciado podem interferir no processo de qualidade da educação em uma escola pública de Carpina.

Os objetivos específicos são:

- Conhecer o conceito de liderança para alguns autores;
- Conhecer e analisar os caminhos para o cumprimento dos prazos;
- Observar como se desenvolveu a gestão por competência na escola posta

como objeto dessa pesquisa;

- Como os recursos financeiros favorecem o setor pedagógico da escola.

Com essa pesquisa se pretendia alcançar a compreensão para cada uma das questões supracitadas e investigar o tema apontado, por meio de um estudo de caso em uma escola pública de Carpina a partir daí analisar os levantamentos propostos e contribuir para um momento de informalidade onde o diálogo é mais aberto, pois, comunicação é o ponto chave para facilitar a solução do problema e, principalmente, o conhecimento e a utilização de estratégias por meio de parcerias. Não é tarefa fácil nos dias atuais se buscar uma gestão por competência, a descoberta da concepção de liderar e repensar que cada um tem sua singularidade e tirar proveito de forma positiva e construtiva disso tudo.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Nesta pesquisa se pretende investigar e conhecer os diversos conceitos de liderança e gestão, as diversas situações do cotidiano escolar, como mostra o estudo de caso, com abordagem qualitativa, no qual serão feitas observações e embasamentos teóricos que retratem a Gestão da Educação Pública em uma escola de Carpina.

ALGUNS ELEMENTOS CONCEITUAIS

A liderança é essencial em qualquer tipo de organização por ser a capacidade de influenciar as pessoas. Isso não poderia ser diferente das demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Pode ocorrer de maneira amigável, no momento em que o conhecimento do processo e a flexibilidade são evidenciados. Em contrapartida, por imposições, poderá gerar um clima conflitante que possibilitará a anulação das metas almejadas, dependendo da situação e do perfil “de quem” delega as tarefas surgindo um clima negativo e uma inexperience.

De acordo com Miranda e Osório apud Botler:

A liderança é a capacidade que um indivíduo tem de orientar os demais membros de uma organização ou comunidade no percurso desejado, a fim de atingir um objetivo, mantendo o espaço aberto para debates e reflexões, permitindo manter vivos os espaços de comunicação, facilitar o acesso aos conteúdos, dinamizar o diálogo entre os participantes, ajudando a partilhar as suas próprias experiências e a construir novos conhecimentos. (MIRANDA e OSÓRIO apud BOTLER. 2013, p.26).

Em decorrência das mudanças, um novo modelo de administração pública alinhada para o Brasil, com a reforma administrativa de 1995 e a concepção de gestão burocrática abriu espaço para um modelo gerencial e participativo. Sendo assim, começam a ser pensadas e testadas novas formas de gestão para as instituições públicas, como afirma Hashimoto (2012, p.11). Neste contexto, a gestão por competências está se difundindo cada vez mais nas instituições.

Em relação ao clima escolar, numa pesquisa feita por Brian Perkins, diretor do Programa de Liderança de Educação Urbana na Universidade de Colúmbia, nos Estados Unidos, se constatou que “o bom desempenho dos alunos depende em grande parte da convicção de diretores e professores na capacidade de aprendizagem e da imagem que os estudantes formam sobre a escola”, como citado por Amaral (2011, p.24).

A integração indivíduo/ organização é bem mais sério que se possa imaginar, dela depende o rendimento de todos. O processo de integração precisa ser bem planejado e sem esquecer outro fator profícuo, que é o respeito mútuo entre todos os líderes e liderados.

A formação continuada é cada vez mais necessária para o bom funcionamento das demandas das escolas. Para isso, há uma necessidade de capacitar as pessoas, como afirma Amaral:

No Brasil e no exterior, vem ganhando força a ideia de criar espaços exclusivos para capacitar professores, coordenadores pedagógicos e diretores. São os chamados Centros de Formação que apresentam a vantagem de promover de forma sistemática a disseminação de boas práticas, o aprofundamento de teorias e a troca de experiências entre educadores de várias unidades. Isso não significa, no entanto, enfraquecer a escola como local de excelência para promover a formação continuada. O currículo desses núcleos deve estar afinado com o trabalho dos coordenadores pedagógicos dentro as instituições. (AMARAL, 2011, p.24).

Um exemplo de formação continuada é o caso do curso de aperfeiçoamento PROGEPE/ PROTEPE em 2012, atendendo os profissionais de educação de Estado de Pernambuco. Outra questão que demanda conhecimento é fazer da escola um ambiente organizado e isso depende de como o gestor define ações cotidianas, em que ele “se faz presente mesmo sem estar. O reflexo de sua atuação começa no portão”, conforme Lopes. Ela ainda aponta o que é de responsabilidade do gestor nessa área específica:

- Assegurar a formação do porteiro, que deve conhecer os estudantes

- e as famílias e precisa estar preparado para orientar a comunidade.
- Tornar a entrada um local seguro e agradável, com bancos e cobertura contra o sol e chuva.
- Manter um mural atualizado, com avisos e convites para reuniões, festas e eventos.
- Expor o trabalho das turmas em cartazes, móveis ou murais.
- Providenciar as condições de acessibilidade para as pessoas portadoras de necessidades especiais. (LOPES. 2011, p.30).

Vale salientar que o coordenador pedagógico tem desafios. “Mais do que resolver problemas de emergência e explicar as dificuldades de relacionamento ou aprendizagem dos alunos, seu papel é ajudar na formação de professores”, como afirma Augusto. Ela vislumbra o fato do coordenador ao longo dos tempos em sua atuação ser visto como: “fiscal, atendente e hoje organiza eventos, orienta os pais sobre a aprendizagem dos filhos e informa a comunidade sobre os efeitos da escola”.

Para ela é importante que o mesmo valorize as boas ideias e que no dia-a-dia da escola é profícuo:

- Dispor segundo certa ordem e método as ações que colaboram para o fortalecimento das relações entre a cultura e a escola;
- Organizar o produto da reflexão dos professores, do planejamento, dos planos de ensino e da avaliação da prática;
- Arranjar as rotinas pedagógicas de acordo com os desejos e as necessidades de todos; e
- Ligar e interligar pessoas, ampliando os ambientes de aprendizagem. (AUGUSTO. 2006, p.66).

O coordenador pedagógico é um líder e dele também depende o processo de aprendizagem. Segundo Ferreira apud Sena et al (2012, p.16), “gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”.

Considerando-se a transitoriedade e complexidade do atual contexto da sociedade contemporânea, resultantes das contínuas e crescentes mudanças observadas em todos os setores da vida humana, muitos desafios com que têm de se confrontar os responsáveis pela gestão escolar (gestores, supervisores, coordenadores) no exercício de sua principal tarefa, que é a de articular a construção coletiva de um projeto pedagógico para a escola e coordenar a formação continuada dos profissionais de educação no cotidiano escolar.

A construção e aprimoramento do projeto pedagógico para a desejada escola de qualidade para todos, meta maior da educação nacional, demanda da adoção de uma nova

concepção de gestão, que possa romper com a divisão radical entre concepção e execução e fortalecer a democratização do processo pedagógico, valorizando a participação consciente e responsável de todos os que fazem a escola nas decisões sobre o planejamento e orientação do seu trabalho e, também, sobre o funcionamento geral da escola, visando ao seu contínuo aprimoramento.

Para conceituar gestão, se buscou referências como:

“Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”. (PORTAL SIEPE) Este é um trabalho de parceria e requer uma comunicação eficaz e uma dose de persuasão. As pessoas envolvidas são necessárias em relação a efetivação de todo o processo.

“A iniciativa é um atributo do líder, procura influenciar positivamente uma situação”. (BARBEIRO, 2011). E é o que se espera do líder para que as situações do cotidiano terminem com seus problemas sanados.

Essa nova e mais desejável concepção de gestão implica numa revisão e transformação do papel de todos aqueles que assumem cargos de liderança na instituição escolar, os quais, nesse novo enfoque, precisam ressignificar antigos paradigmas, priorizando, na sua atuação, a mobilização do talento humano e a sinergia coletiva, para se constituírem verdadeiros agentes de mudança.

Esses gestores, principais responsáveis por transformar em ações concretas e eficazes, os diferentes discursos teóricos que circulam no contexto escolar, precisam exercer um tipo de liderança baseado, primeiramente, no exemplo e na coerência de atitudes e, também, na autoridade e não do poder, de modo a influenciar os educadores a perceberem a dimensão político-pedagógico do seu trabalho e o significado social de se responsabilizarem pela definição do projeto pedagógico a ser assumido pela escola, o qual visa a imprimir uma maior unidade na atuação da equipe, norteando as ações dos seus participantes.

Eles também, ao demonstrar coerência entre suas intenções e ações e um desejo legítimo de reconhecer e satisfazer as reais necessidades dos seus orientandos, fazendo-os sentirem-se reconhecidos, importantes e valorizados, os líderes (gestores, coordenadores e supervisores) contribuem, de forma decisiva, para a criação de um clima

de bem estar, segurança e cooperação entre os membros da equipe, impulsionando-os a agirem com determinação, competência e busca de autossuperação, com vistas ao desenvolvimento da qualidade de ensino nos espaços educacionais em que atuam.

É fundamental, também, que planejem e coordenem situações de aprendizagem que promovam a atividade mental construtiva dos educadores formando (os), num contexto de resolução de problemas, pesquisa, reflexão, diálogo permanente com diferentes interlocutores, levando-os a relacionar o modelo formativo que está vivenciando com aquilo que se espera que eles realizem a gestão na sala de aula, ou seja, objetiva-se garantir uma coerência

metodológica entre as estratégias formativas e as que serão usadas pelo educador com seu grupo de classe.

Os coordenadores e supervisores assumem, portanto, o papel de uma importante referência para a atuação dos educadores, auxiliando-os na análise da própria prática e na dos colegas, assim como, na tomada de consciência do seu real funcionamento pedagógico. Para isso, precisam sistematizar o acompanhamento do trabalho de cada educador, observando-o em ação, nas diferentes circunstâncias do cotidiano escolar e, também, na sua relação com os demais membros de sua comunidade de aprendizagem, com os estudantes e seus familiares.

Acompanhar sistematicamente implica, também, em retroalimentar a ação do educador com uma justa avaliação do seu percurso formativo, fornecendo-lhe devolutivas constantes da análise dos resultados da avaliação realizada, a fim de ter um instrumento para refletir sobre a sua própria prática e poder tomar decisões coerentes com suas intenções educativas, para poder justificá-las de forma consciente e autônoma.

Percebe-se que fazer aprender, atualmente, e numa perspectiva centrada no aprendiz e nas suas relações com os outros e os diferentes objetos de conhecimento, é uma tarefa bastante complexa, portanto, avaliar as competências profissionais de um educador é, também, uma tarefa integrante do processo formativo, de natureza bastante complexa, constituindo-se num dos maiores desafios para os seus gestores, coordenadores e supervisores.

Nessa avaliação é importante o respeito às diferenças de cada um, principalmente ao resolver situações problemas do cotidiano escolar. Na escola em loco, um ponto positivo é a presença de três educadoras de apoio, uma delas atendendo as turmas do semi-integral e as outras duas para as outras turmas. Todas elas estão articuladas e

organizadas entre si para atender as demandas. Seja em dias de reuniões, formação continuada e em outras situações.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Competência é a capacidade de fazer algo. Então se espera da escola que cumpra seu papel. A escola pesquisada prima pela busca de uma educação de qualidade. Para isso ela tem possibilidades para: compreender as competências nos grupos e tirar proveito disso; a comunicação é eficaz; se conhecem as normas e metas; há transparência nas informações.

Em contraposição estão os limites que impedem um trabalho de qualidade: formar e manter a equipe motivada; o tempo nem sempre favorece no cumprimento dos prazos; a disponibilidade; e centralizar a solução de problemas comuns só ao gestor.

De acordo com Hashimoto (2012, p.9) “a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que alinha as competências humanas com as estratégias organizacionais, favorecendo desempenho com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados”.

Para o pesquisador, esse modelo de gestão está vinculado à formação, à qualificação e às competências dos envolvidos. E neste contexto, Hashimoto na figura 1, organiza um esquema ilustrando a integração das diretrizes estratégicas da instituição com todas as funções da administração de pessoas, buscando, valor social e equipes de trabalho.

Figura 1 – Planejamento Estratégico



VALORES AGREGADOS: ALCANCE DAS METAS E DOS RESULTADOS, E VALOR SOCIAL PARA INDIVÍDUOS

Fonte: Hashimoto (2012, p. 10)

Diante desses princípios para a área da educação, se retrata aqui uma inovação na forma de atuação na sociedade dos novos tempos, com exigências de profissionais preparados, munidos de conhecimento. Tendo em vista as novas formas de gestão por competências se propagarem mais e mais nas instituições públicas.

CULTURA DE PAZ NA ESCOLA

Primeiramente, discutiremos alguns conceitos, tendo em vista a importância desta abordagem procuraremos compreender o que é cultura. “Cultura é um conjunto de valores, crenças, atitudes, práticas, mentalidades, que orientam as relações interpessoais, sociais e políticas”, Botler (2013, p.10). E continua afirmando que “se queremos mudar mentalidades no sentido do respeito à dignidade de todos, precisamos trabalhar com projetos de educação como formação da personalidade”. Todo processo de mudança é de longo prazo e requer uma nova percepção de valores.

A Cultura de Paz é definida como um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados no respeito pleno à vida e na promoção dos direitos humanos e das liberdades fundamentais, propiciando o fomento da paz entre as pessoas, os grupos e as nações (ONU, 1999), podendo assumir-se como estratégia política para a transformação da realidade social.

De acordo com Noleto apud Botler:

A cultura de paz está intrinsecamente relacionada à prevenção e à resolução não violenta dos conflitos. É uma cultura baseada em tolerância e solidariedade, uma cultura que respeita todos os direitos individuais, que assegura e sustenta a liberdade de opinião e que se empenha em prevenir conflitos, resolvendo-os em suas fontes, que englobam novas ameaças não militares para a paz e para a segurança, como a exclusão, a pobreza extrema e a degradação ambiental. A cultura de paz procura resolver os problemas por meio do diálogo, da negociação e da mediação, de forma a tornar a guerra e a violência inviáveis. (NOLETO apud BOTLER. 2013, p.14).

Nesse viés, a Secretaria de Educação de Pernambuco pensou numa política

educacional baseada na educação para a cidadania e o respeito integral dos direitos humanos, tendo como uma de suas ações, o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar.

Muitas vezes as pessoas não se respeitam dentro da instituição e a inexperiência do gestor anula a solução do conflito. Portanto, conforme o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos – PNEDH trata também da educação na perspectiva dos direitos humanos que devem contribuir para a criação de uma cultura universal enfocando:

- ao fortalecimento do respeito aos direitos e liberdades fundamentais dos ser humano;
- ao pleno desenvolvimento da personalidade humana e do senso de dignidade;
- à prática da tolerância, do respeito à diversidade de gênero e cultura, da amizade entre todas as nações, povos indígenas e grupos raciais, étnicos, religiosos e linguísticos;
- à possibilidade de todas as pessoas participarem efetivamente de uma sociedade livre. Brasil (2003 apud BOTLER. 2013, p.15).

É fato que a escola objeto de pesquisa, teve um número razoável de profissionais inscritos no curso PROGEPE/ PROTEPE, portanto, estes ouviram muito discussões relacionadas à valoração da cultura de paz e valores humanos. Na prática isso é difícil de concretizar. Há grupos divididos e desrespeito. As pessoas confundem quando argumentam, soa como desrespeito ao trabalho do outro. Esquecem que o direito de um termina quando começa o do outro.

Vários são os conflitos existentes em toda esfera da sociedade. Isso faz parte da natureza humana, que enfrenta conflitos desde o ventre materno e, é um grande desafio para o gestor da escola em questão, lidar com os conflitos existentes. A forma escolhida para lidar com eles é através da comunicação.

Perfis de liderança e mediação de conflitos são questões complexas que norteia as relações interpessoais. A gestão da escola tem um papel fundamental na redução de conflitos. Primeiramente pode identificar os problemas e buscar parcerias para solucioná-los, como exemplo a Gerência Regional. Segundo, elaborar um plano e inseri-lo ao Projeto Político Pedagógico para firmar um compromisso.

A mediação de Conflitos escolar e Cultura de Paz é uma ação que pensa inserir este tema no currículo escolar para que todos tomem conhecimento do que se espera das crianças e jovens na vida em sociedade. Outra questão bem pensada por alguns autores é

o fato de apontar a capacitação de professores e profissionais da escola sobre o tema, com enfoque voltado à política de redução de violência e à promoção da Cultura de Paz no contexto escolar. Esta é uma forma de preparar os educadores a lidar com a questão da violência, assim a gestão tem possibilidade de construir um ambiente com pessoas mais conscientes em suas atitudes de acordo com a demanda vivenciada.

Dentre as estratégias propostas seria fortalecer a gestão escolar por meio do esclarecimento resultante da avaliação periódica da violência e oferecer solução por meio de rede integrada de agentes públicos.

Dentre os aspectos éticos na mediação de conflitos Chrispino esclarece

Em geral, nas escolas e na vida, só percebemos o conflito quando este reduz suas manifestações violentas. Daí podemos tirar, pelo menos, duas conclusões: a primeira é que se ele se manifestou de forma violenta, é porque já existia antes na forma de divergência ou antagonismo, e nós não sabemos ou não fomos preparados para identificá-lo; a segunda é que o conflito se manifesta, nós agimos para resolvê-lo, coibindo a manifestação violenta. E neste caso, esquecemos que problemas mal resolvidos se repetem! (CHRISPINO apud BOTLER, 2013)

Apoiando a ideia dos autores supracitados, a violência nas escolas deve ser tratada com uma atenção especial. Os pais devem ser parceiros e não achar que a escola por si só dá conta de tudo. Mas, muitos desconhecem que o papel da escola é desenvolver o conhecimento científico. E sem falar nos outros conflitos com o restante da comunidade escolar que também deve ser avaliado e resolvido com muita ética.

A dinâmica de um processo democrático embasado na ética parte de pontos profícuos relacionados no portal siepe a seguir:

A gestão da Educação é responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global (Saviani, 1980:120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. . Seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos – uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Uma gestão democrática requer a participação da comunidade escolar nos processos que se evoluem em permanente formulação e em implementação coletiva de metas,

objetivos, estratégias e procedimentos da escola, quer sejam a respeito dos aspectos pedagógicos, quer sejam relativos à gestão administrativa, dos recursos humanos e financeiros. Portanto, é necessário que a gestão escolar seja compartilhada, coletiva, participativa, democrática e que todos juntos – diretor, pais, comunidade, professores, alunos, funcionários – busquem caminhos, soluções para os entraves e consigam realizar o sonho coletivo: **“todos os alunos aprendendo”**.

Neste sentido, a escola que se quer deve estar aberta ao diálogo, voltada para os anseios da sociedade moderna e pautada nos preceitos democráticos – descentralização, participação e transparência – onde a comunidade escolar possa construir propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno da gestão do ensino.

Garantir a eficácia escolar, isto é, possibilitar uma aprendizagem significativa aos alunos, legitimando, dessa forma, o sistema escolar, tem sido o foco da gestão escolar, concretizado através da construção do Projeto Político Pedagógico que elaborado coletivamente, pressupõe rupturas com o autoritarismo (<<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5939>>).

Contudo, os elementos postos visam um trabalho de sucesso e sistematizado onde as relações de poder são voltadas a uma gestão democrática e de liderança na perspectiva dos direitos humanos. Um fator que se percebeu foi o diálogo sempre presente quando se buscou a cultura da paz na escola na tentativa de acertar.

Então para uma compreensão maior do tema em questão é importante abordar como se dá o processo de cumprimento dos prazos, nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico.

CUMPRIMENTO DOS PRAZOS

É importante o gestor ter em mente que há uma demanda de serviços com prazos e metas, muitos deles promovendo punições em casos de descumprimentos desses. E que o gestor está sendo avaliado com isso. Ao gestor é repassada a responsabilização sobre o cumprimento dos prazos. Os lembretes são enviados de formas diversas. Se for por emails vários seguimentos são envolvidos para assegurar que a comunicação ocorra.

A escola tem autonomia para gerir os recursos de acordo com as necessidades pensando nas atitudes dos educadores ao lidar com os estudantes, em pessoal qualificado, material e instalações adequadas aos processos didáticos e à organização dos processos. Contudo, a seguir será abordado como administrar os recursos financeiros.

ASPECTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Para subsidiar o conhecimento dele nessa área a Secretaria de Educação por meio da equipe do financeiro orienta como ocorre o processo de execução da despesa, aspectos fiscais e prestação de contas de suprimentos institucionais que é uma questão de grande relevância.

No processo da administração dos recursos financeiros são regidos por cinco princípios básicos: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. São citados em reunião com os gestores das escolas da Rede Estadual de Pernambuco. Houve explicação em que o Banco Mundial faz auditoria quanto às fontes de recursos de convênio, que devem ser informados com responsabilidade e com tempo hábil, caso contrário o gestor é multado em 5% do valor. Na classificação da despesa alguns códigos devem ser conhecidos, por exemplo: código 30 – material de consumo; código 36 – serviço de pessoa física e código 39 – serviço de pessoa jurídica.

Outra preocupação da gerência foi de explicar um mapa comparativo de preços, em que diz ser importante se adequar as mudanças e informou um manual de orientação. É importante um resumo das cotações e fazer o que está previsto em lei. Para a compreensão do Suprimento Institucional é por meio da utilização de bens de consumo com ações regulares da escola. A lei não explicita item por item que pode executar, mas no manual supracitado há sugestões. Lembrando que esses recursos são para pequenos gastos. Materiais permanentes são proibidos quando se trata de Suprimentos de Fundos Institucionais.

Prestação de contas é um balancete – demonstrativo discriminando quanto e como se gastou, juntamente com os documentos comprobatórios. A legislação Federal e Estadual e vigência são: da Federal a mais importante é a portaria nº 448/2002; da Estadual alterou o que se trata os Suprimentos Institucionais – Decreto Estadual nº 38.935/ 2012 (trata da prestação de contas).

Houve uma descentralização do processo de prestação de contas com a mudança, a análise e implantação do CONFISCO fica sob-responsabilidade da própria Gerência Regional. É importante saber que a análise da gerência não exime o gestor de responder pela prestação de contas. O órgão fiscalizador do Estado é a Secretaria da Fazenda do Estado – SEFAZ. No seu ambiente virtual é possível a obtenção na Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), entre outras.

A Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) já é uma realidade, por lei, desde outubro de 2005, vindo substituir a Nota Fiscal modelo 1 / 1A, que documenta transações comerciais com mercadorias entre pessoas físicas e jurídicas, isto inclui: a nota fiscal de entrada e de saída, operações de importação, exportação, interestaduais ou ainda operações de simples remessa.

Em 14 de setembro de 2006, foi emitida a primeira Nota Fiscal Eletrônica Brasil, pelo estado do Rio Grande do Sul, com validade jurídica em todo território nacional.

A NF-e é uma mudança de paradigma para o modelo de utilização atual. Com tecnologia desenvolvida afim de garantir a segurança da informação, tais como certificado e assinatura digital.

O ambiente na qual a NF-e está inserida é mais complexo ao modelo habitual, o que requer uma nova sistemática tanto de modelo de emissão; como de obtenção e da codificação da informação nela contida.

(<<http://www.sefaz.pe.gov.br/Servicos/Nota-Fiscal-Eletronica/Paginas/Apresentacao.aspx>>).

Caso haja atraso na prestação de contas, além de multa, o gestor será notificado pela gerência e o mesmo pode apresentar a sua defesa. Como punição pode ter uma advertência, suspensão ou desoneração, analisada por várias instâncias e julgado pelo Tribunal de Contas. As multas são baseadas no atraso dos recursos anuais. A Tomada de Contas Especial (TCE) é um mecanismo que apura as infrações funcionais e aplica as devidas penalidades.

A formalização das ações tem como destaque: a nota fiscal e o carimbo de ATESTO, que é usado no campo de discriminação dos serviços e nunca no cabeçalho, rodapé ou verso da nota, para evitar fraude (Informação verbal).

Alguns documentos são conhecidos neste contexto: DAE (Documento de Arrecadação Estadual) e o DARF (Documento de Arrecadação da Receita Federal).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Capítulo I, nas Disposições Preliminares regulamenta a Lei do Simples que recolhe o ISS e INSS como vemos a seguir

1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, in fine, da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014).

É necessário saber se o prestador de serviço é regulado pelo Simples Nacional, SIMEI, para proceder em relação à retenção do recolhimento do imposto ou não. Uma forma fácil de verificar é acessando o Google e discriminar o CNPJ do prestador de serviço. Assim o gestor tem meios para confirmar se este é optante pelo SIMEI ou não.

No caso dos programas federais a prestação de contas que não foi concluída, não vem mais recurso. O Ministério Público emite um protocolo e tira a escola no caso de inadimplência, caso o gestor apresente sua prestação de contas com justificativas para o atraso.

As prestações de contas dos programas federais exigem documentos originais enquanto os estaduais aceita cópias. Todas as escolas que fizeram a inserção de dados no PDDE Interativo, que substitui o SIMEC, para aquelas que recebem recursos dos programas federais. Isso deriva do Plano de Ação (Plano Estratégico) que as escolas elaboraram. O MEC vai validar todos os planos nesse mês de outubro e caso tenha erros volta para a escola. Quem recebe os recursos são as escolas com os Suprimentos Institucionais. A UEXs gere os recursos do governo federal (Informação verbal).

Algumas resoluções importantes: Resolução nº 10 (principal resolução do PDDE); Portaria 448 (discrimina o que é custeio e o que é capital); Lei Federal nº 8.666 (regula o teto dos recursos). É uma prática na escola pesquisada, de procurar atender cada etapa, respeitando as normativas e tirando dúvidas com a Gerência Regional de Educação – GRE. Há uma divulgação dos recursos e custos, para que em reuniões, o gestor

verificar quais demandas realizar em comum acordo com os professores.

Para organizar as notas e analisar os empenhos recebidos o gestor da escola em questão conta com o auxílio da secretária também, porque eles organizam todo o material devidamente carimbado, assinado e selecionado em pastas para entregar na Gerência Regional de Educação uma cópia e outra é arquivada na escola (Informação verbal). Por meio de um questionário ao gestor da escola pesquisada, foi possível conhecer todos os recursos financeiros que contemplam a mesma. Segundo o gestor são recebidos os seguintes recursos:

Programas Estaduais	Nº de parcelas anuais	Programas Federais	Nº de parcelas anuais
Cota estadual: custeio e serviço	04 (quatro) cada uma	PDDE	02
		PROEMI	02
		Mais Educação	02
		Merenda	08
		Atleta na Escola	01

Neste contexto o gestor afirma que os prazos para a utilização e entrega dos instrumentos comprobatórios estão sendo cumpridos. Ao ser perguntado quais os problemas que mais afetam o processo de utilização dos recursos em questão, ele respondeu que é o viés burocrático da prestação de contas. E também se já foi multado por não cumprir algum prazo ele afirma que sim.

A descentralização e a democratização da gestão ganharam força na década de 1980, por meio das reformas legislativas, concentrando-se em três vertentes básicas da gestão escolar:

- a) participação da comunidade escolar na seleção de diretores da escola;
- b) criação de um colegiado / conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto, poder decisório;
- c) repasse de recursos financeiros às escolas e, consequentemente, aumento de sua autonomia.

Assim é a gestão democrática. Foco de interesse de um ensino de qualidade, que pressupõe participação coletiva e autonomia nas decisões, com o compromisso de tornar a escola mais eficiente e eficaz, caracterizando um desafio na operacionalização das políticas públicas de educação.

Órgãos Colegiados:

- Conselho Escolar
- Conselho de Classe
- Grêmio Estudantil
- Unidade Executora

Ferramentas de Gestão Democrática:

- Projeto Político Pedagógico
- Regimento Escolar
- Planejamento Estratégico

Base Legal:

- Constituição Federal de 1988
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- Plano Nacional de Educação - substitutivo ao Projeto de Lei nº 8.035/10
- Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 - Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação
- Portaria nº 2.896 de 16 de setembro de 2004 - Cria o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
- Constituição do Estado de Pernambuco
- Decreto nº 27.928, de 17 de maio de 2005 - Regulamenta o processo para provimento na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais, e dá outras providências.
- Decreto nº 33.982, de 01 de outubro de 2009 - Prorroga o mandato dos atuais Diretores das Escolas Públicas Estaduais, e dá providências correlatas.
- Decreto nº 35.957, de 30 de novembro de 2010- Dispõe sobre a prorrogação de mandato dos Diretores das Escolas Públicas Estaduais, sobre diretrizes para a eleição e para programa de

formação continuada de gestores escolares, e dá providências correlatas.

Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985 - Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências (<<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5939>>).

Diante dessas colocações se percebe o quanto é complexo contemplar a demanda de recursos inseridos à realidade da escola e é de responsabilidade do gestor o cumprimento de cada etapa desse processo. E outro aspecto é o fato da descentralização permitir que o órgão colegiado programe junto à gestão para que planejem como os recursos financeiros deverão ser utilizados e acompanhar esse processo. Em atendimento aos requisitos legais da legislação vigente e a reformulação para a atualização dos documentos da escola como o “Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Planejamento Estratégico”, supracitados.

ASPECTO ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO

A escola pesquisada tem os prazos estipulados para cumprir seu calendário e o calendário da Secretaria Estadual de Educação. A escola se programa para os dias de formação continuada; reformulação do PPP; inserção de notas nos diários; inserção de notas no Sistema de Informação SIEPE; inserção de dados no PDDE Interativo; organizar reuniões; orientar para atender as demandas; motivar a elaboração de projetos; participar de eventos. Esses e outros aspectos retratam um pouco do cotidiano escolar.

Uma preocupação, hoje das escolas é a busca em atingir os prazos. E uma das ferramentas de apoio são as TICs, porque elas subsidiam o processo de inserção, informação e acompanhamento dos dados em toda rede estadual. Dessa forma a gestão tem como se organizar para obtenção de meios concretos de afirmação de suas ações.

Na prática, a escola pesquisada não atingiu a meta para 2013, anunciada em 2014, pela qual a escola que atingir em pelo menos 50% das metas recebe o Bônus de Desenvolvimento da Educação – BDE, pago a cada funcionário da escola.

Neste contexto de acordo com Zaponi:

O objetivo principal de um sistema de ensino é ofertar uma educação pública de qualidade social como direito fundamental de todas as pessoas, alicerçada no respeito aos direitos humanos, na equidade, na relevância e na pertinência e tendo, como pressupostos operacionais, na eficácia e na eficiência. [...] Para alcançar uma educação de qualidade social, em que todos tenham direito a aprendizagens significativas, a SEE desenvolve suas ações a partir de um planejamento estratégico, elaborado de forma sistêmica. Após o diagnóstico do sistema de ensino, as escolas foram priorizadas e várias ações estão sendo desenvolvidas simultaneamente. São abrangentes, que vão desde adequação das escolas a padrões básicos de qualidade à realização de concurso público para suprir vagas de professores e pessoal de apoio, distribuição de livros e materiais didáticos para todas as disciplinas de ensino fundamental e médio, formação de professores, adequação das matrizes curriculares, acesso à internet em todas as escolas, inclusão tecnológica. (ZAPONI . 2012, p.20).

É preciso cumprir todas as ações que competem à escola com o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pois a gestão participativa não se promove apenas mediante decreto governamental.

O maior agente desse processo o governo federal se compromete, por meio do Ministério da Educação – MEC, a oferecer esses apoios a partir de eixos de ação expressos nos programas educacionais do Plano Plurianual da União, como cita a revista Gestão em Rede (2007, p.3): I. gestão educacional; II. formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolar; III. recursos pedagógicos; IV. infraestrutura física. A preocupação maior é com a aprendizagem do estudante.

ALGUMAS MUDANÇAS NO CAMPO EDUCACIONAL NO BRASIL

Houve uma modernização da gestão pública na década de 90 norteando as políticas de accountability (responsabilização) no setor educação, no âmbito do governo federal, por meio de normas legais como a LDB e o FUNDEF, que estipula as responsabilidades e repartição de recursos entre os entes federados. Um pouco dessa discussão foi iniciada no capítulo 2 e a partir do capítulo 3 será mais aprofundada. Segundo Zaponi:

Uma importante reestruturação concretizada pelo sistema educacional brasileiro deu início através da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96) que alterou a sua organização e estrutura.



Ocorreu a descentralização administrativa e financeira, mostrando a oferta do ensino entre os entes federados. A Constituição Federal de 1988 aponta como responsabilidade de oferta do ensino médio sob os governos estaduais e a educação infantil sob os governos municipais e o ensino superior sob o governo federal, que passam a atuar no regime de colaboração.

Entre os anos de 1995 a 2002, as mudanças ocorridas foram por meio da revitalização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), com o objetivo de criar um sistema de estatísticas e avaliação na educação e a implantação do Fundo Nacional para a Educação Fundamental (FUNDEF), para minimizar as diferenças regionais e fixar um piso para os investimentos estaduais e municipais com o ensino fundamental.

Houve um aperfeiçoamento do INEP, com a implantação de três grandes sistemas de avaliação do ensino: o SAEB, sistema de avaliação para a educação básica, o ENEM, exame nacional para estudantes que concluem o ensino médio e os exames nacionais para os programas de graduação, conhecidos como Provão. Os recursos para a educação são assegurados pela Constituição Brasileira de 1988, que determina que a União invista 18% dos seus recursos com educação e os estados e municípios 25% de seus recursos. (ZAPONI. 2012, p.9).

Diante de grandes mudanças postas nestas linhas, se observa avanços significativos no campo educacional e as responsabilizações pertinentes direcionam caminhos a se tomar, e conforme Zaponi:

Em 2007 o Fundef foi substituído pelo Fundeb, com as mesmas características, porém com recursos para todas as etapas da Educação Básica – desde creches, Pré-escola, Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio até a Educação de Jovens e Adultos. O Fundef era um fundo restrito ao financiamento do Ensino Fundamental e à valorização dos docentes. O Fundeb assegura toda a Educação Básica e valoriza os profissionais da Educação como um todo, não só os professores. Esse fundo redistribui as matrículas de forma mais equitativa entre os estados e municípios, reduzindo dessa forma, o tamanho dos sistemas estaduais de ensino.

Em decorrência da necessidade de mais informações foi criada, em 2005, a PROVA BRASIL, de caráter censitária, que mede o desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. Este foi o macro da corrida empreendida por todos os governos (federal, estadual e municipal) em busca de políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade da educação.

No âmbito do governo federal, o INEP criou, em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que consitui em um indicador de qualidade da educação básica, de fácil compreensão e possível de ser divulgada por estado, município e escola.

O IDEB é calculado a partir de dados coletados no Censo Escolar, que tem periodicidade anual, e das avaliações nacionais (SAEB e PROVA BRASIL), aplicadas a cada dois anos. A combinação de indicadores de rendimento (taxa de aprovação) e de desempenho escolar (proficiência em matemática e língua portuguesa) estimula a melhoria simultânea desses indicadores. (ZAPONI. 2012, p.9).

A Secretaria de Educação do Estado acompanha os resultados, dessa forma foram feitas visitas à escola pesquisada para elaboração de um Plano de ação para poder sanar algumas questões consideradas ameaças para as melhorias dos índices educacionais.

O PDDE COMO SUPLEMENTO DOS RECURSOS

O Programa Dinheiro Direto na Escola surgiu como política de descentralização, que possibilitou às escolas o recebimento, a gestão e a fiscalização de recursos públicos, antecedido em 1995 pelo Programa Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental – PMDE. Diante disso, é afirmado em Brasil:

A partir da Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998, o PMDE passou a ser denominado Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Em 2008, novos avanços estão sendo registrados com a extensão do PDDE para as diversas etapas da educação básica. Podemos, portanto definir o PDDE como o programa por meio do qual o FNDE (executor do programa) repassa recursos, em caráter suplementar para as escolas públicas de educação básica, nas modalidades de ensino regular e especial; as escolas privadas de educação especial, mantidas por entidade sem fins lucrativos, registrada no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS como entidade beneficente de assistência social, responsável pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos.

O recenseamento e o funcionamento regular são os critérios para que a escola receba esses recursos. O órgão responsável por essa ação é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep.

O PDDE tem por objetivo prover, de forma suplementar, as escolas com recursos financeiros, visando à melhoria da infraestrutura física e pedagógica, de modo a contribuir para a elevação da qualidade da educação básica, tornando sua oferta equitativa; reforçar a autonomia gerencial e a participação de estudantes, pais de estudantes, professores, gestores e demais servidores da educação, colaboradores, voluntários, nas unidades de ensino, com o propósito de tornar a escola uma organização que propicie ensino de qualidade. Porém, para ter acesso aos recursos, é fundamental que as escolas a serem beneficiadas tenham unidade executora.

Os recursos do PDDE são repassados por meio de uma conta bancária. Mas, em se tratando de recursos públicos, não pode ser utilizada uma conta bancária qualquer. Ela deve ser específica para fins do recebimento desses recursos. (BRASIL. 2006, p.26).

Os recursos devem ser comprovados por meio de notas fiscais e elaboração do Plano das ações contendo, inclusive os responsáveis por essas ações. A burocratização do recurso em pauta é um fator complexo, mas primordial para que se concretize toda sistematização. Então a vivência para definir as necessidades da escola é feita juntamente com representação de toda a comunidade escolar. E em Brasil afirma:

Sendo uma conta corrente especial, ela é aberta pelo FNDE, não em nome da escola, mas em nome da unidade executora da escola beneficiada.

As escolas públicas beneficiárias do PDDE não são entidades com personalidade jurídica capaz de reunir os elementos exigidos pelo Banco Central para possuir, em nome próprio, a conta corrente onde serão depositados os recursos. Por isso, o FNDE criou a unidade executora.

Em seu conceito genérico, unidades executoras são entidades, instituições ou órgãos responsáveis pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos transferidos pelo FNDE e em nome das quais a autarquia abre contas bancárias para repassar o dinheiro. (BRASIL. 2006, p.27).

Uma unidade executora (UEX) é uma entidade sem fins lucrativos, que representa a unidade de ensino público juntamente com membros das comunidades escolar e local. Esses recursos são revertidos na manutenção física e pedagógica da escola. Assim cinco passos são necessários para a criação de uma unidade executora (UEX), segundo Brasil:

1º passo – Convocação de uma assembleia geral: o gestor da escola deve convocar uma reunião de professores, pais, funcionários, colaboradores e demais pessoas da comunidade para deliberar sobre os assuntos que dizem respeito à criação da UEX;

2º passo – Lavrar ata: ao final da reunião, deve ser lavrada a ata dos trabalhos da assembleia que se reuniu para construir a UEX. Este documento deverá ser assinado por todos os participantes da assembleia, inclusive o gestor da escola;

3º passo – Registrar unidade executora (UEX): a próxima etapa a ser cumprida é o registro da UEX. O gestor da escola deve solicitar o registro do estatuto da UEX no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas;

4º passo – Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica: o gestor da escola encaminha o registro da UEX, junto com a ata da assembleia de constituição da UEX e o seu estatuto, à Delegacia da Receita Federal no estado, para inscrição da entidade no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

5º passo – Adesão e abertura da conta corrente: finalmente, no momento da realização da adesão, os dados da UEX são informados ao FNDE, que providenciará a abertura da conta bancária da unidade executora. (BRASIL. 2006, p.28).

Apesar de tantas mudanças na educação é impressionante o número de reprovação e a desmotivação de jovens com os estudos. É fato que o jovem afirma que não gosta e não se interessa pelos estudos. Os investimentos feitos com os recursos financeiros recebidos, não suprem o problema que afeta a escola. Após ter feito um questionário com professores, educador de apoio e estudantes para identificarem os problemas da escola, a maioria dos professores citaram o desinteresse dos estudantes como um deles; a educadora de apoio achou como um dos maiores problemas a falta de apoio da família; e os

estudantes citaram a conservação do espaço físico da escola poderia ter melhorias.

A realidade da escola pesquisada incluía participação dos professores ao perceberem alunos faltosos: cada vez que os alunos são identificados como faltosos, imediatamente é comunicado a equipe gestora, que por sua vez entra em contato com a família do mesmo para sanar o problema.

No momento, na escola em loco está sendo construído um laboratório de química para uma melhor interação dos estudantes, já que o laboratório de biologia que antes era usado para essas duas disciplinas, não comportavam as turmas numerosas; houve a aquisição de material de robótica; há instrumentos musicais; no intervalo há prática de uso de música no aparelho de som.

Atualmente, a Secretaria da escola passa por dificuldades de recurso humano porque três pessoas se aposentaram outras duas foram removidas da escola. Isso prejudica a inserção dos dados no Sistema de Informação da Educação de Pernambuco – SIEPE. O mais complexo é inserir dados de todas as disciplinas já que em acordo entre Sintepe e Secretaria de Educação os professores só teriam que preencher o diário manual e o diário virtual ficaria por responsabilidade da escola, que conta com dois agentes SIEPE. Para minimizar esse problema se buscou parcerias com outras pessoas, como os contratados e os estagiários. Diante dos problemas no espaço físico, o mais sério que se observa é a quadra de esporte, porque está com o seu teto caindo e necessitando de reparos urgentes.

A CRIAÇÃO DO IDEB

A educação brasileira tem nas suas avaliações externas em larga escala, que, segundo Zaponi:

Isso significa que a partir de 2005, com a criação da Prova Brasil, de caráter censitário, todas as escolas são avaliadas a cada dois anos, permitindo a divulgação dos resultados da aprendizagem dos estudantes do 5º e 9º ano do ensino fundamental, em Língua Portuguesa e Matemática. Com isto, foi possível calcular também os resultados de cada escola que participa dos exames da Prova Brasil, possibilitando assim a criação de mecanismos de responsabilização das escolas em função de seus resultados.

[...] O IDEB é um indicador construído para cada escola, sistema de ensino e unidade da federação que combina os resultados do SAEB e da Prova Brasil com a taxa de reprovação.

[...] Assim, para melhorar efetivamente o IDEB, as escolas têm que desenvolver ações para elevar o desempenho dos estudantes e a taxa de aprovação ao mesmo tempo. (ZAPONI. 2012, p.12).

Esta é uma realidade que mobiliza as escolas e uma preocupação também da gestão para que todo o processo ocorra dentro da normalidade. Os professores promovem atividades contemplando os descritores exigidos, como o caso do SAEPE e outras, para os estudantes se sentirem mais familiarizados com os problemas e tipo de questões, se tornando parte do cotidiano. Isto em decorrência de outras experiências em que se percebia uma dificuldade dos estudantes em entender e resolver algumas questões, com resultados baixos.

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

A introdução das TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação tem o objetivo de permitir acesso à informação e potencializar a comunicação entre as pessoas. A sociedade atual vive sem dificuldades para lidar com as tecnologias porque ela advém de uma ação humana. Ao longo do tempo ela sofre mutações. Contudo, os profissionais da educação foram convidados a participarem de curso de informática para se atualizarem e se aperfeiçoarem devido ao novo processo de informatização que chegava às escolas e em todos os setores da educação.

Uma nova política de governo fez com que vários profissionais recebessem material tecnológico e estudantes também receberam. É fato que os estudantes são em sua maioria nativos virtuais já que se familiarizam mais facilmente, desde os aparelhos celulares até outros equipamentos novos. Para Abranches, as tecnologias também são recursos para auxiliar a gestão escolar por isso:

As tecnologias vão mudando ao longo do tempo, e o seu uso vai sendo progressivamente incorporado às práticas sociais, de tal modo que vão se transformando em algo comum ao nosso dia a dia. Esse é o caso do uso do celular que, até alguns anos atrás, estava restrito a uma pequena parcela da população, mas que agora já foi incorporado ao cotidiano das pessoas. [...]

Essas mudanças que as tecnologias vão sofrendo, em geral, alteram também a forma de organização da sociedade e a produção dos bens necessários ao sustento das pessoas. Não só nesse aspecto podemos perceber essas transformações, pois cada tecnologia “interfere” de modo específico na vida social.

[...] É claro que não podemos menosprezar o lado instrumental que a tecnologia tem, pois esta é também uma de suas principais características, mas já é possível

perceber claramente que a relação entre as pessoas é um dos fatores principais no desenvolvimento tecnológico atual, e isso é muito importante para a educação.

Por isso essas tecnologias são chamadas de tecnologias de comunicação, em que a ênfase está na possibilidade, cada vez maior, de entrarmos em contato com o outro e, desse modo, trocarmos informações. Várias são as formas dessas tecnologias, indo do uso de celular até os ambientes virtuais e redes sociais, via internet. (ABRANCHES. 2013, p.11).

Sabe-se, como afirma Abranches (2013, p.12) que “na sociedade atual, fortemente tecnologizada, a inclusão digital é um passo necessário para a inclusão social”. Mas isso é um desafio que no Brasil não chegou a se concretizar. Em relação ao uso das tecnologias na educação, Abranches (2013, p.19) afirma: “outro dado conflitante é que a educação atua no sentido do aprofundamento da formação, enquanto que as tecnologias atuam na base da superação da velocidade”.

Ele diz ainda que existe “atualmente um número significativo de tecnologia, sendo utilizado na educação e em seus diversos setores, níveis e modalidades”.

A nova geração de “nativos digitais” devido ao contato desde muito cedo em que os jovens têm com as tecnologias digitais.

Nativos Digitais

Segundo a Wikipédia, nativo digital é aquele, que nasceu e cresceu com as tecnologias digitais, presentes na sua vivência. Esse tempo foi popularizado por Marc Prensky. Mesmo sofrendo algumas críticas, continua sendo bem aceito para se referir aos jovens que nasceram sob o predomínio das tecnologias digitais e que com elas mantêm uma relação de familiaridade (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital>) apud (ABRANCHES. 2013 ,p.21).

Abranches ainda aponta características que os nativos digitais apresentam no uso das tecnologias. São elas:

- Multiplicidade de ações – o fato de execução de “multitarefa”;
- Hipertextualidade – a leitura ocorre em múltiplas linguagens, seja escrita, por símbolos, por signos e outros recurso;
- A forma como se comunicam – construindo uma linguagem própria, na qual se combinam letras, palavras, sons, vídeos, áudio, figuras etc.;
- Compartilhamento – troca constante interpessoais com ênfase na interação é concebida pelas diversas redes sociais.

Segundo ele, “um elemento central nesse processo de aprendizagem é a experiência”.

Na prática, o uso das tecnologias na escola é feito de forma educativa também. Ao se envolverem em projetos, por exemplo, os estudantes se organizam e fazem uso dos recursos tecnológicos.

A gestão escolar também faz uso destes recursos, por meio da inserção de dados em vários aplicativos, para se comunicar por meio de emails e outros. Por isso, é primordial que o gestor tenha familiaridade e assim esteja inserido no processo e com experiência possa executar as demandas da Secretaria de Educação.

Por meio da vivência e observação foi possível perceber que o gestor da escola em loco tem habilidade em trabalhar com os equipamentos variados de tecnologias. Ele tem uma vasta experiência no campo educacional e isso é um fator positivo em uma gestão por competência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo processo de pesquisa favoreceu para um conhecimento mais concreto sobre a área de Gestão da Educação onde algumas questões foram selecionadas, esclarecidas segundo as literaturas e discussões postas. A forma de gerir os setores administrativo, pedagógico e financeiro está em consonância com a gestão por competência, visto ser a exigência da atualidade conforme pregada pela política de governo do estado de Pernambuco em busca dos resultados e cumprimentos dos prazos e metas.

Contudo, se espera contribuir com a comunidade escolar como forma de reflexão da prática educativa que cada um trás e como pode ampliar novos paradigmas de gestão no contexto educacional. As relações interpessoais são o objeto em constante mudança para chegar a uma educação de qualidade, como também, repensar que sejam respeitadas as diferenças singulares dos envolvidos nesse processo de avaliação constante numa sociedade de mudanças.

O que se espera como contribuição social dessa investigação para o campo educacional é vislumbrar as competências do futuro e o modelo de gestão de pessoas entre as quais as competências humanas estão em consonância com as estratégias

organizacionais, favorecendo desempenhos com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados. Para isso, se busca por formas de gestão atrelada aos quatro pilares da educação: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser”, como prega, no século XXI, a UNESCO.

Esse universo dinâmico requer muita reflexão e constante avaliação. Contudo, com a pesquisa foi possível investigar e conhecer os diversos conceitos de liderança, as diversas situações do cotidiano escolar e como a gestão promove o processo de gestão por competência.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio Paulino. Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Mód.III – **Investigação e Intervenção na Gestão Escolar/ A Tecnologia e a Excelência na Gestão Escolar**. Recife: 2013.

AMARAL, Aurélio. 5 **Estratégias de estudo**. Nova Escola, ano 26, n. 247, p. 24, nov. 2011.

AUGUSTO, Silvana. **A Copa vai à escola**. Nova Escola, ano 21, n. 192, p. 66, mai. 2006.

BARBEIRO, Heródoto. **Falar para liderar**. - 6.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

BOTLER, Alice Happ. Curso de Especialização em Gestão e Avaliação Pública Módulo IV – **Responsabilização Educacional e Direitos Humanos/ Gestão Democrática e Liderança na Perspectiva dos Direitos Humanos** – Recife: Pernambuco, edição 2013.

BRASIL. **Ministério da Educação. Módulo PDDE / Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Secretaria de Educação a Distância, 2 ed., atual. Brasília: MEC, FNDE, SEED, 2006.

Gestão Democrática. Disponível em

<<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConte>

udoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5939>

. Acesso em dois jul. 2014.

HASHIMOTO, Maria Rosa Abreu. **Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo X. Competências e gestão de pessoas.** Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

LOPES, Noêmia. **Você no centro das atenções.** Nova Escola, ano 26, n. 246, p. 30, out. 2011.

PERNAMBUCO (Estado). Secretaria da Fazenda. Nota Fiscal Eletrônica. Disponível em: <<https://www.sefaz.pe.gov.br/Servicos/Nota-FiscalEletronica/Paginas/Apresentacao.aspx>>. Acesso em dezessete out. 2014.

RECEITA FEDERAL. Lei Complementar n. 123, 14 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em dezessete out. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry in: RODRIGUES, Luiz Alberto Ribeiro. **Curso de Especialização em Gestão e Avaliação Pública Módulo IV.** Responsabilização Educacional e Direitos Humanos/ Metodologia do Trabalho Científico, 2013.

SENA, Lílian. et al. **Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo III. Gestão democrática, instrumentos de gestão e diálogos com a comunidade.** Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

ZAPONI, Margareth. **Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo XI. Políticas de responsabilização educacional.** Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.