

**GESTÃO INTEGRADA NA REDE PÚBLICA DE ENSINO:
ausência de gestores e coordenadores**

**THE LACK OF THE INTEGRATED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SCHOOL
SETTING: an absence of managers and coordinators**

Marcia Andréa Silva Alves*
Naysse Maguine Mota Neta*
Terezinha de Jesus Alves Chaves*
Edvaldo Rogério Santos Teixeira**

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar reflexão sobre a importância da gestão integrada nas escolas públicas, seus impactos no processo ensino aprendizagem, bem como, ressaltar sobre as práticas e modelos de gestão implementados historicamente nas unidades de ensino. A metodologia baseia-se na taxonomia de Vergara (2014) sendo explicativa e bibliográfica. O estudo se justifica pela relevância e importância da composição de uma equipe multiprofissional em decorrência da complexidade da ação educativa e dos problemas enfrentados nos espaços escolares ocasionados por múltiplos fatores, demandando ação articulada e integrada. Entende-se a partir dessa compreensão que a promoção do desenvolvimento da qualidade do ensino e da educação depende de uma reforma paradigmática, levando em consideração a subjetividade e a condição humana daqueles que a compõem. Não adianta repensar a escola sem pensar em seus atores. Portanto, ações efetivas que garantam não só a universalização, mas, sobretudo, a equidade e qualidade no processo educativo são necessárias.

Palavras-chave: Gestão integrada. Equipe multiprofissional. Mudança paradigmática.

ABSTRACT

This article has as objective to demonstrate the importance of the integrated management impact of the teaching-learning process in public schools, as well as its methods and models historically implemented in the school setting. The methodology is based on Vergara's taxonomy (2014) which is explained in the bibliography. The reason for this study to be done is to show the relevance and importance of the multiprofessional team due the complexity of the education action and the problem faced within school settings because of different factors that might occur, which requires an articulated action of different professionals. For that reason, is expect to happen a paradigmatic reform to improve the quality of the education and teaching, taking in consideration the personal aspects of which individual within that context because it is pointless to think about the schools without considering the people who run it. Therefore, it is needed actions that are not only effective as universalization but also as equality and quality for the education process.

Keywords: Integrated management. Multiprofessional team. Paradigmatic change.

* Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Laboro; Licenciada em Magistério das Series Iniciais do Ensino Fundamental pela UEMA. E-mail: marciandreaa@outlook.com

* Especialista em Pedagogia Empresarial pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano/ IESF; Licenciada em Pedagogia pela UEMA. E-mail: nayssemaguine@gmail.com

* Licenciada em Magistério das Series Iniciais do Ensino Fundamental pela UEMA. E-mail: terezajachaves@gmail.com

** Mestre em Comunicação Social (UMSP); Especialista em Ética e Filosofia Política (UNYLEYA), Especialista em Catequética (IESMA), Especialista em Docência (CBM). Graduado em Filosofia (FPSJ); Teologia (IESMA); Comunicação Social (Jornalismo) (FSL). E-mail: santeixeira10@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Inicia-se esse estudo com um breve relato sobre o pregresso da administração. Seu surgimento, seus avanços construídos ao longo do tempo, como era e como está concebida na atualidade. Historicamente a gestão surge na Suméria 5000 A.C baseada na necessidade de melhorar a maneira de solucionar problemas exercitando assim a arte de administrar.

A trajetória da administração passou por diversas mudanças sofrendo influência política, social e cultural, ocasionando uma reestruturação crescente. Esse percurso traz em destaque importantes teóricos com diferentes abordagens sobre modelos administrativos. Frederick Taylor, pioneiro da Teoria da Administração Científica, preconizava a divisão do trabalho e métodos com o intuito de otimizar a produção. Henry Fayol, difundia princípios bem semelhantes, porém privilegiava as tarefas de organização.

Elton Mayo, exerce com a Teoria das Relações Humanas, que tem origem na necessidade de humanizar e democratizar os processos administrativos. Essa teoria contrapõe a Teoria Clássica da Administração. Max Weber, por sua vez, surge como alternativa às três teorias anteriores, contrapondo-se a essência dos processos mecânicos e o romantismo inalcançável. A Teoria da Burocracia de Weber obteve influência da administração pública expandindo-se para outras atividades.

Evidencia-se, a partir desse ponto, que os princípios, métodos e técnicas adotados na organização escolar são oriundos de experiências administrativas em geral, porém, vale frisar que a escola possui identidade própria com suas especificidades, tendo sua essência pautada na educação e formação humana. Logo, administrá-la não se reduz em adaptar um modelo administrativo empresarial com óptica limitada.

Diante disso, algumas mudanças são necessárias na forma de organização, orientação e desenvolvimento dos processos educacionais. Entende-se que a educação é um dos direitos sociais mais fundamentais para manutenção da sociedade. Dessa forma, partiu-se do seguinte problema científico: Como proceder para requerer dos agentes públicos a obrigatoriedade do cumprimento da contratação de gestores e coordenadores na Rede Pública de Ensino?

Em face ao exposto, traçou-se como objetivo geral propor alternativas que contemplem a obrigatoriedade do cumprimento da contratação de gestores e coordenadores na Rede Pública de Ensino.

A pesquisa baseia-se conforme Vergara (2014), quanto aos fins é explicativa pois busca uma relação de causa e efeito para a atual situação da educação pública, descritiva porque visa descrever a carência de gestores e/ou coordenadores nas escolas públicas de São Luís, e aplicada por se tratar de um problema concreto, que precisa de elaboração de uma proposta para ser resolvido, quanto aos meios é bibliográfica pois é baseada em uma revisão de literatura que sustenta a reflexão sobre o tema.

A relevância desse trabalho está em tratar do aprimoramento do trabalho pedagógico da escola diante do novo paradigma, pois a ausência de uma equipe de Coordenação Técnica-Pedagógica enfraquece o processo educacional.

Nesse sentido, será primordial analisar diversas literaturas que tratam do tema, e depois relatar sobre a importância da gestão integrada e articulada, bem como a necessidade de uma mudança paradigmática no fazer educacional e a contratação de uma equipe multiprofissional para compor os espaços escolares.

Para melhor compreensão da temática a pesquisa foi elaborada em tópicos, a saber: o primeiro tópico retrata sobre a Educação. O segundo tópico destaca a Falta de gestão integrada na Rede Pública de ensino: ausência de gestores e/ou coordenadores. E, por fim, o terceiro tópico que sugere proposições para melhoria da educação pública.

2 A EDUCAÇÃO

Uma sociedade tem sua base alicerçada em um eixo de três pilares; e a educação é uma delas. A história da educação brasileira se inicia no período da colonização com a chegada dos jesuítas com uma educação voltada para catequização se estendendo até o século XVIII. Posteriormente, com a expulsão dos jesuítas, inicia-se a era pombalina ocasionando um retrocesso no sistema educacional, pois as condições eram adversas.

A historiografia da educação brasileira favorece uma reflexão sobre a escola de ontem e a escola de hoje, sua organização, níveis de ensino e acesso. Atualmente a educação tem sua fundamentação pautada na Lei de Diretrizes e Bases-LDBEN-9394/96 que estabelece:

Da Educação: Art.1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e da pesquisa, nos movimentos sociais organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta lei disciplina a educação escolar que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias

Art.21 A educação escolar compõe-se de:

I – educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

II – educação superior

As escolas são organizações caracterizadas por um sistema de relações humanas e sociais, o que consequentemente as diferenciam das empresas tradicionais. Diante dessa premissa, concebe-se a grande responsabilidade que envolve a incumbência da gestão educacional, e entender melhor o funcionamento desse universo nos instiga, pois, o assunto tem sido tema crescente e de vital importância.

Para tanto, é preciso ter claro o conceito de gestão, para que serve sua área de abrangência e os profissionais que atuam. Estas abordagens são necessárias para uma percepção mais arguta sobre seus processos, sua dimensão e especificidades, como aponta a autora:

Portanto, quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência a gestão no âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistema de ensino e escolar. [...] vale dizer que, do ponto de vista paradigmático, a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo. (LÜCK, 2017, p. 24).

De acordo com Morim (1985) e Capra (1993 *apud* LÜCK, 2017, p. 24), “o conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos, das organizações que leva em consideração o todo em relação com suas partes e desta entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto”.

O conceito de gestão escolar pode ser definido como um campo de atuação que envolve públicos diversos: alunos, professores, equipe técnica, família e comunidade, onde todos têm extrema relevância na tomada de decisões e planejamento na gestão, bem como, serve para organizar as questões que influenciam e interferem diretamente nas práticas escolares sempre atendendo as exigências de seus atores.

2.1 Os Cargos/funções

Freire nos diz que a escola é o lugar onde se faz amigos, não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários e conceitos. Escola é, sobretudo gente que trabalha, estuda, se alegra, se conhece e se estima. O diretor, o coordenador, o professor, o aluno e os funcionários são gente que merecem o devido respeito e admiração. Não se trata de uma ilha cercada de gente por todos os lados.

À luz das considerações de Freire, a escola está para além de estruturas físicas com função de instruir e avaliar, é um espaço de orientar, guardar e acolher crianças e jovens objetivando seu desenvolvimento global.

Nesse contexto, a equipe gestora, base fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional na escola voltada para a participação e desenvolvimento de todos de forma colaborativa, tem caráter estrutural, pois é o eixo condutor para atuação no cotidiano escolar e atualmente está compreendida pela tríade: gestor, supervisor e coordenador com competências, habilidades, atribuições e saberes.

‘Competência’ é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. [...]. O termo ‘habilidade’ verifica-se que é capacidade, aptidão, destreza. [...]. O termo ‘saber’ está definido no Dicionário Prático de Pedagogia como: conjunto de conhecimentos mais ou menos sistematizados; capacidade de pôr em prática uma atividade, um ofício, ou conhecimento aprendido. (QUEIRÓZ, 2003 *apud* BOCCIA, 2014, p. 19).

Para Ferreira (2004 *apud* BOCCIA, 2014, p. 19) “atribuição” é o “ato ou efeito de atribuir, prerrogativa; privilégio, faculdade inerente a um cargo”. Logo, a equipe precisa estar articulada onde todos os envolvidos são partes integrantes de um trabalho coletivo com suas respectivas especificidades, visando dinâmica de unidade.

Gerir e supervisionar estão fortemente relacionadas com o período da industrialização visando a otimização na produção. Nas palavras de SOUSA, a supervisão é fruto da necessidade de melhoria no adestramento de técnicas para as indústrias e comércio, posteriormente outras áreas são alcançadas, sobretudo a educação, objetivando a eficiência nos resultados. “Durante o século XVIII e o princípio do século XIX, a supervisão manteve-se dentro de uma linha de inspecionar, reprimir, checar e monitorar”. (NILES; LOVELL 1975 *apud* LIMA, 2009, p. 112).

No Brasil, vários decretos efetivaram a legislação educacional. A supervisão pela primeira vez é concebida de forma bem diferente da que se vinha sendo praticada, a mudança se deu através da Reforma de Francisco dos Campos - Decreto – Lei 19.890 de 18/04/1931, que alterava a concepção de fiscalização para conceber um caráter de supervisão.

A primeira Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDB) – lei 4.024 de 20/12/1961 renova o campo da inspeção para o ensino primário no seu artigo 52 que prevê a formação de inspetores para o referente nível. O artigo em sua abordagem enfatiza que: “O ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário e o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos relacionados à educação da infância”.

Assim, o sistema educacional veio sendo estruturado ao longo do tempo e ganha força com a promulgação da nova LDB 9394/96 | Lei nº9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece princípios constitucionais ratificado na Carta Magna da educação a qual as políticas educacionais devem ser construídas e estabelecidas, promovendo a universalização do ensino, equidade e qualidade, destacando a democratização efetiva da educação prevista no art. 3 que ainda nos diz em seus princípios, que o ensino deverá ser ministrado.

- I - igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisa e divulgar a cultura, o pensamento, a arte, e o saber;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13632, de 2018).

Desse modo, para garantia do padrão de qualidade evidencia-se a necessidade de uma equipe integrada que, em uma ação articulada se reúne em torno de tarefas específicas para alcançar objetivos e metas definidos através de um trabalho coletivo.

2.2 Coordenador Pedagógico e o Supervisor

Parafraseando Boccia (2014), o coordenador pedagógico, como “educador dos educadores”, profissional da educação presente na escola, tem a tarefa de acompanhar e assessorar os professores em atividades pedagógicas e didáticas inerentes ao currículo, sempre atualizado com as questões que emergem, bem como, influenciar os trabalhos de ordem coletiva, por meio de trocas de saberes e experiências oriundas da comunidade escolar. Portanto, o coordenador precisa se aperfeiçoar e proporcionar práticas inovadoras, manter comunicação assertiva, sendo sempre ponto de equilíbrio do grupo.

O coordenador pedagógico é aquele que “coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas”, propiciando momentos de estudos coletivos, renovando conhecimentos, repensando a práxis educativa, buscando alternativas para superar desafios e avaliando permanentemente o desempenho docente, “no que diz respeito ao trabalho com alunos” para o alcance da qualidade de ensino. (LIBÂNEO, 2005 *apud* BOCCIA, 2014, p. 21).

Dentro dessa esfera de conhecimento, coordenar um grupo requer habilidades, domínio de conhecimentos e proposições de práticas inovadoras. O coordenador é o interventor no processo pedagógico do professor a partir de uma relação conjunta e reflexiva a fim de que possa superar os desafios.

Um olhar histórico sobre a supervisão aponta sua origem na administração com função controladora entre o planejado e o executado, com de estrutura vertical, pautada na divisão do trabalho. Nessa mesma perspectiva a supervisão e o supervisor surge no Brasil, como destaca Silva (1998 *apud* ALARCÃO) “no cenário sociopolítico-econômico, como função de ‘controle’”.

Atualmente o supervisor de ensino, membro do trio gestor é o elemento articulador e mediador das políticas educacionais e das propostas pedagógicas e exerce função de assessorar, orientar, acompanhar, avaliar e promover formações no âmbito escolar, dessa forma, o trabalho desenvolvido deve sempre estar alinhado com a equipe gestora.

O supervisor não é um ‘técnico’ encarregado da eficiência do trabalho e, muito menos, um ‘controlador’ de produção; sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula o grupo a compreensão-contextualizada e crítica – de suas ações e, também de seus direitos. (RANGEL, 1997 *apud* ALARCÃO, 2014, p. 17).

Portanto, o trabalho do supervisor numa dimensão de gestão democrática é necessário ao bom andamento das ações educacionais, e esse atual líder nasce a partir de uma mudança de paradigma, com capacidade de diálogo, e competências necessárias para o seu fazer, valorizando os saberes dos discentes, conciliando novas teorias de aprendizagens com as práticas necessárias priorizando o desenvolvimento do discente.

2.4 O Diretor/Gestor escolar

É pela gestão que se estabelece direcionamento ímpeto, consistente e coerente. A gestão da cultura e do clima organizacional da escola está fundamentada na dimensão do trabalho gestor escolar. Quanto maior for o conhecimento dessa dinâmica, mais efetiva será sua liderança para promoção de bons resultados educacionais.

Seu trabalho, não se limita ao simples ato de administrar e de conduzir processos burocráticos, precisa ser eficaz na condução da gestão democrática, pois é peça fundamental na articulação de ações não só administrativas, jurídica, financeira, mas pedagógicas e humanas, com visão de conjunto. É o líder, e deve preocupar-se em ouvir a todos, pois não é o único responsável, tão pouco o detentor. Deve, por conseguinte, favorecer a relação dialógica no ambiente educativo, promovendo a cultura do trabalho coletivo.

A Constituição Federal de 1988, bem como a LDB nº 9394/96 contemplam o princípio da gestão democrática, assegurando a participação de todos os profissionais da educação na tomada de decisões. Para Boccia (2014, p. 32):

O gestor democrático tem função de mediador, implementador dos espaços às ações e decisões coletivas, ele ampara e estimula, crê no potencial dos indivíduos, desenvolve competências, habilidades e criatividade, estabelece limites, é firme nos posicionamentos, divide tarefas equitativas, dá atenção, questiona, se preocupa com o outro, é sensível, divide sucesso e reveses. Ele é, portanto, o grande articulador nas diferentes áreas da gestão: pedagógica, administrativa, de recursos humanos, financeira, e jurídica, que atuam integradamente e garantem a organicidade do processo educativo.

Assim sendo, o gestor é o articulador de todos os atores educativos, precisa ser um líder, não um chefe, precisa se desprender de conceitos ultrapassados, distanciar da gestão tradicional centrada no autoritarismo, sobretudo conduzir o trabalho sob a ótica da perspectiva humana. Desse modo, teremos profissionais comprometidos com a educação.

3 FALTA DE GESTÃO INTEGRADA NA REDE PÚBLICA DE ENSINO: AUSÊNCIA DE GESTORES E COORDENADORES

Ressalta-se que o desenvolvimento social perpassa pela educação. A transformação do país, desenvolvimento da nação, bem como a melhoria da qualidade de vida só poderá ser possível a medida que uma educação pública de qualidade for garantida a todos, e para tanto, faz-se necessário um salto na qualidade ofertada, não somente em estruturas físicas e multiplicação de prédios, mas, sobretudo, uma renovação paradigmática centrada na condição humana, reforçando a ideia de uma concepção diferenciada de organização, estruturação, orientação e desenvolvimento do processo educacional.

Esse salto de qualidade passa, no entanto, por mudanças significativas não apenas de suas práticas pedagógicas, mas de concepções orientadoras das mesmas, de modo a superar o ensino conteudista e livresco centrado na aquisição de conhecimentos, para o voltado à promoção do desenvolvimento do potencial humano e de competências caracterizado em um processo de aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser. (DELORS, 1999 apud LÜCK, 2017, p. 20)

A escola é uma organização social cuja função é promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitiva, afetiva, emocional, social e cultural do indivíduo. Portanto, uma educação que versa sobre esse desenvolvimento não pode ser cega ao que é conhecimento humano, tão pouco ignorar problemas centrais e fundamentais que permeiam o ambiente escolar. Nesse sentido, a formação do sujeito só será oportunizada, evidenciando a atenção necessária às características do clima e da cultura organizacional da escola que é o fio condutor para o fazer educacional como afirma a autora.

Tanto o clima como a cultura organizacional da escola são conceitos multidimensionais formados de uma variedade de fatores, assim como constituídos a partir de influências as mais diversas – influências essas que são, ao mesmo tempo, causa e consequência do modo de ser e de fazer a escola. [...] o clima e a cultura organizacional da escola precisam ser compreendidos e organizados de maneira que corresponda à expressão da cidadania proposta, e que de sua observação, análise e compreensão não só se promova a melhoria do processo, como também a correspondente a aprendizagem e formação. (LÜCK, 2017)

A democratização da educação está assegurada na Constituição Federal de 1988. O artigo 206, inciso VI, nos diz que o ensino público será ministrado com base em uma gestão democrática. Assim como a LDB 9394/96 e o Plano Nacional de Educação - PNE direcionam para a gestão democrática do ensino público da educação básica.

Entretanto, apesar dessa prerrogativa constitucional e legislativa, a realidade das escolas públicas de São Luís foge à regra no que se refere à gestão democrática e contratação de gestores para provimento do cargo.

Na esfera municipal sabe-se que a escolha para nomeação de diretores ainda é uma prática de indicação política, com interesses partidários e sem critérios técnicos, sendo, portanto, bem criticada. No que se refere a educação pública estadual esse representante é escolhido de forma híbrida: indicação política e eleição direta para o cargo, seguida de prova objetiva, porém, sem exigência dos critérios técnicos (formação específica com especialização na área) que evidenciam as competências necessárias, tornando-os secundários no processo seletivo, haja vista, a Secretaria de Educação oferecer curso de capacitação.

No tocante à gestão democrática, ainda persiste na direção das escolas públicas de São Luís em pleno século XXI atuações autoritárias e antidemocráticas por parte dos dirigentes-educadores configurando um clima antagônico ao processo. Contudo, os problemas centrais que permeiam o ambiente escolar não se limitam apenas à nomeação de diretores e gestão autoritária.

Há ainda as instituições que não dispõem de gestão integrada, ou dispõem apenas de gestores e/ou coordenadores, que por vezes, se veem perdidos e vivem a apagar incêndios diante de demandas muito pontuais vivenciadas no espaço educativo, ocasionando o enfraquecimento o processo educacional.

Destaca-se ainda, que as escolas públicas de São Luís situadas geograficamente em uma mesma região, com estruturas físicas semelhantes, atendendo o público semelhante, apresentam seu modo de ser e de fazer distintos. Evidencia-se também, diferenças na qualidade do ensino das instituições públicas, configurando uma dualidade no processo educacional,

bem como, no sistema de ensino. Essas diferenças justificam-se por uma constelação de fatores.

A instituição escolar, como organização social promotora de equidade, limita-se a um olhar voltado ao desenvolvimento cognitivo, esquivando-se de seu sentido pleno. Fecha os olhos ao que não é visível, desconsidera por vezes, o que não faz parte das matérias, visa apenas a transmissão do conhecimento.

Diante disso, enormes obstáculos acumulam-se nos espaços educacionais. Nessa ótica, a mudança no clima e na cultura organizacional é condição fundamental para compreender os problemas globais que permeiam o ambiente escolar, que por sua vez, são de natureza multidimensionais. A superficialidade dessa análise tão complexa é metaforicamente comparada à figura do *iceberg*, expressa pelo pensamento da autora:

Usando o iceberg como metáfora para representar determinada condição, costuma-se dizer que quando se intervém sobre um problema sem analisar suas implicações de origem, do contexto de sua manifestação, de suas consequências e suas ramificações, está-se apenas alterando as questões manifestas na ponta do iceberg, de caráter meramente sintomático, de modo que o problema tende a aparecer novamente. (LUCK, 2017).

Ante essa análise, da complexidade da ação, evoca-se a necessidade de reconhecer que a educação deve ser centrada na condição humana, onde o todo não pode ser dissociado de suas partes, bem como as partes não devem ser disjuntivas do todo. Pois o ser humano é ao mesmo tempo plenamente biológico e cultural. Para Morin, (2013), o ser humano é, a um só tempo, físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico.

Essa unidade complexa da natureza humana é totalmente desintegrada na educação por meio das disciplinas, tendo se tornado impossível aprender o que significa o ser humano. É preciso restaurá-la, de modo que cada um onde quer que se encontre, tome conhecimento e consciência, ao mesmo tempo, de sua identidade comum a todos os outros humanos.

O pensamento complexo de Morin sobre os aspectos da formação humana, evidencia a necessidade de uma reestruturação, integração e articulação na equipe técnico-pedagógica das escolas públicas. Por esse motivo, o psicólogo e o psicopedagogo institucional devem compor esses espaços, bem como estreitar laços entre saúde e educação. Trata-se, portanto, de repensar o modelo educacional existente, pois à escola foi atribuído a concepção de promotora de direitos, de igualdades, e de oportunidades, no entanto, ao longo de sua história mostrou fragilidade, com desempenho escolar desigual, que reitera o fracasso escolar e evasão.

As dificuldades encontradas nos espaços escolares transcendem os muros da escola, comprovando que soluções lineares não são suficientemente capazes de resolver problemas de ordem multidimensionais. Por conseguinte, ressalta-se que educação carece de um trabalho interdisciplinar, transdisciplinar e multiprofissional.

3.1 A Psicólogo Escolar

De acordo com Bogomoletz (2018), a escola é o lugar onde, a partir de certa idade, os seres humanos em fase de crescimento passam uma parte considerável, senão a maior, de suas vidas. O modo como eles serão tratados ali terá, por isso, grande influência sobre seu futuro.

Corroborando do pensamento do autor, é na escola que esse crescimento é promovido, evidentemente, que não se trata aqui de crescimento físico, mas emocional e cognitivo. O Sistema Educacional, mediante as exigências de uma sociedade capitalista, tem canalizado esforços para promoção do desenvolvimento cognitivo, e de maneira muito tímida tem sua atenção voltada para o crescimento emocional.

Nas palavras do autor, o desenvolvimento emocional, quando incompleto, produz seres que desconhecem a si mesmo. As dificuldades para lidar com as emoções não se limitam apenas no ambiente escolar, o embaraço pode ser percebido nas relações familiares, na igreja, nas relações de trabalho e até na mídia.

No campo da educação há uma estreita relação entre afetividade e conhecimento e a escola é um lugar de intensas relações afetivas, bem como rico espaço de diversidade. Para Rodrigo Ratier (2019) a escola é o lugar de intensa convivência afetiva.

As interações despertam nas crianças e nos jovens (e nos adultos que deles se ocupam) sentimentos tão dispares e intensos quanto a alegria, a tristeza, a inveja, o orgulho. Todos com repercussões em questões essenciais como desempenho escolar, evasão e abandono, violência, *bullying* e indisciplina.

À luz desse entendimento, pode-se perceber a relevância do psicólogo na composição da equipe pedagógica das escolas públicas, para melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem, atuando na mediação das relações sócias e institucionais considerando o projeto político pedagógico-PPP da escola. Ademais, a regulamentação do exercício da atividade está prevista na Lei Federal 13.935/ 2019

3.2 O Psicopedagogo Institucional

Sabe-se que a não aprendizagem na escola é uma das causas do fracasso escolar. Entretanto, em uma visão mais ampla e contextualizada pode-se analisar esse fracasso sob várias perspectivas: sociedade-escola-aluno. Logo, evidencia-se que os problemas de aprendizagem são de ordem multifatorial e concomitantes, sendo, portanto, de causa orgânica, psicogênicas e ambientais.

A Psicopedagogia tem como objeto de estudo a aprendizagem humana e propõe analisar as possíveis causas e bloqueios relacionados aos problemas de aprendizagem, levando em conta a singularidade do sujeito aprendente.

Nesse caso, é correto destacar que o “objeto central de estudo da Psicopedagogia está se estruturando em torno do processo de aprendizagem humana: seus padrões evolutivos, normais e patológicos – bem como a influência do meio (família, escola, sociedade) no seu desenvolvimento” (KIGUEL *apud* BOSSA, 1991, p. 24). Segundo Neves (*apud* BOSSA, 1991, p. 12):

A Psicopedagogia estuda o ato de aprender e ensinar, levando sempre em conta as realidades interna e externa da aprendizagem, tomadas em conjunto. E, mais, procurando estudar a construção do conhecimento em toda sua complexidade, procurando colocar em pé de igualdade os aspectos cognitivos, afetivos e sociais que lhes estão implícitos.

A atuação psicopedagógica escolar é de caráter preventivo, dedica-se a áreas relacionadas ao planejamento escolar, ao assessoramento pedagógico e reprogramação curricular, nesse trabalho preventivo, professor e alunos são os protagonistas do processo ensino aprendizagem. Porém, a atuação institucional escolar necessariamente não acontece por conta das dificuldades, mas também, para potencializar padrões.

É possível realizar intervenções psicopedagógicas em grupo de escolares visando à conquista de padrões mais elevados de aprendizagem sem que nenhum dos participantes do grupo tenha qualquer dificuldade na aprendizagem escolar. Podemos buscar mais autonomia, o desejo de ampliar conhecimentos, de ter mais reflexões, de conquistar níveis mais altos etc. (WEISS, 2015, p. 12).

A partir dessa análise pode-se compreender a importância do trabalho desse profissional no contexto escolar, seu caráter preventivo, além de reforçar a luta do sujeito cognoscente para aprender e a maximizar potenciais.

4 PROPOSIÇÕES PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA.

As escolas têm a função de formação social e moral do indivíduo para construção da sociedade justa e igualitária, no entanto o que se percebe é um aumento das desigualdades. A educação é um instrumento de correção de distorções sociais, não sendo possível compreendê-la, senão a partir dos condicionantes sociais.

Essa compreensão se dá a partir da complexidade e pela multiplicidade de fatores os quais demandam visão global, para tanto, faz-se necessário reconhecer a unidade e a complexidade sobre conhecimento humano.

A equipe pedagógica até então compreendida pela tríade gestora, precisa ser repensada em sua composição e articulação por partes dos órgãos públicos competentes. Diante dessa premissa, propõe-se uma nova estruturação na equipe, essa nova concepção sobre a organização escolar exige equipe multidisciplinar “pentágono educacional” – gestor-supervisor- coordenador – psicólogo e psicopedagogo.

O PNE define em uma de suas metas os serviços de psicologia e assistência social atendendo às necessidades e prioridades inerentes as ações para melhoria do processo de aprendizagem as redes públicas ensino. A determinação está prevista pela Lei 13.935/2019 e diante dessa prerrogativa, evoca-se o seu efetivo cumprimento.

Salienta-se a efetiva parceria dos sistemas públicos de ensino com as IES para campo de atuação de estágio da Psicologia escolar. No que se refere a contratação do psicopedagogo, a prefeitura de São Paulo foi pioneira ao promulgar a Lei 15.719 de 24 de abril de 2013 que dispõe sobre a implantação de assistência psicopedagógica destaca no Art. 1º: “A Rede Municipal de Ensino, deverá implantar assistência psicopedagógica com o objetivo de diagnosticar, intervir e prevenir problemas de aprendizagem tendo como enfoque o educando e as instituições de Educação Infantil e Ensino Fundamental”.

Baseado no pioneirismo da cidade de São Paulo sugere-se que os agentes públicos de São Luís se espelhem em ações dessa natureza, contribuindo assim, de forma positiva para promoção de uma educação pública de qualidade.

A respeito da nomeação para provimento do cargo que direciona para gestão democrática, apresenta-se a Lei 4749 de 03 de janeiro de 2007, que dispõe do Estatuto do Magistério Municipal de São Luís e a Lei 6001 de 18 de novembro de 2015, que dispõe sobre o plano Municipal de Educação – PME que versam sob as formas de contratação.

Outrossim, propõe-se a realização de concurso público com exigência de formação com especialização, bem como, metas definidas para uma gestão democrática e participativa e prêmio de avaliação em Gestão Escolar, por partes do sistema macro de ensino que contemplem a gestão democrática.

Sugere-se também que os espaços escolares sejam de fato democráticos e envolvam a participação da comunidade para o exercício da cidadania, provocando o Ministério Público, visando o efetivo cumprimento da contratação da equipe multiprofissional para os espaços escolares. Reforça-se a necessidade de um debate interinstitucional (Ministério Público, Defensoria e Judiciário) em conjunto com a sociedade civil e os Conselhos Estadual e Municipal da Educação para levar os problemas na educação a nível local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola como instituição capaz de transformar a sociedade e promover cidadania, não vem cumprindo efetivamente sua função. Sua transformação consiste em reverter o quadro sócio econômico do povo, bem como, desenvolver nos educandos senso crítico, uma mentalidade suficientemente capaz de tomar decisões, cobrar direitos, e do mesmo modo cumprir com seus deveres. Há uma crescente necessidade de mudança no atual cenário da educação pública de São Luís. Entende-se à luz das diversas literaturas que o clima e a cultura organizacional da escola, bem como a estruturação pedagógica integrada e articulada é o fio condutor no processo educacional. Ressalta-se ainda, que essa articulação e estruturação deve integrar os sistemas macro e micro de ensino, portanto, Secretaria e escolas.

Diante disso, buscou-se com o tema questão; falta de gestão integrada: ausência de gestores e/ou coordenadores nas escolas da Rede Pública de São Luís, contribuir a partir de aportes teóricos, sobre a relevância da reestruturação na gestão escolar, bem como, oferecer informações e promover reflexões sobre a importância do trabalho sinérgico para melhoria da qualidade do trabalho educativo.

Dessa maneira, enfatiza-se que a administração escolar não se reduz a métodos e técnicas importados de empresas, com ações verticalizadas e controladoras. A administração escolar tem suas especificidades próprias, portanto, são necessárias modificações sensíveis na gestão das escolas públicas que estão para além de aquisição de equipamentos e estruturas. Necessita-se um novo modo de se conceber a educação, a escola, a aprendizagem e o conhecimento. Nesse caso, a oferta de uma boa educação básica exige formas concretas de ação, cujo objetivo é a verdadeiramente a superação da escola real para a escola ideal, sendo imprescindível uma mudança paradigmática no atual cenário.

Ressalta-se ainda que a ausência de articulação e entendimento em ações técnicas e políticas em nada contribuem para promoção do avanço da qualidade da gestão educacional e escolar. Logo, a carência de políticas educacionais sólidas, assim como a falta de sensibilidade por parte dos gestores para os problemas que assolam o cenário educacional configuram fragilidade no processo e comprometimento do trabalho pedagógico.

A qualidade da educação/ensino tão necessária para o desenvolvimento social deve centrar-se na condição humana, essa condicionante demanda ação de equipe integrada, articulada e orientada por um pensamento conjunto. No entanto, a realidade organizacional dos espaços escolares é fragmentada, com ações consequentemente isoladas, associadas a um pensamento disjuntivo sem levar em conta o ser social, biológico e cultural que a compõe. Entende-se que a qualidade da educação perpassa por modificações e orientações que extrapolam mudanças de ordem curricular, estrutural, metodológicas e de equipamentos, exigem sim, um novo estilo de relacionamento das instituições macro e micro refletindo diretamente no seu clima e na cultura organizacional.

Por conseguinte, evoca-se a importância de uma equipe multiprofissional nos espaços escolares, bem como suas contribuições para vencer os desafios que se apresentam

não só nas relações sociais escolares, mas também no processo ensino/aprendizagem. Para esse fim faz-se necessário compreender o desenvolvimento humano, o contexto cultural, social e econômico, de modo que venha romper a visão preconceituosa e culpabilizadora em relação ao sujeito frente aos problemas enfrentados.

Por fim, espera-se com esse trabalho salientar um olhar sobre novas compreensões, dimensões e competências para a gestão integrada nas escolas públicas e sua relação com a singularidade do trabalho pedagógico, bem como enfatizar a complexidade da educação centrada na condição humana.

Nesse sentido, reitera-se a necessidade de mudança na organização, na forma de compreender e de atuar nas unidades de ensino público de São Luís afim de que se possa garantir não só o direito, mas sobretudo, a equidade e qualidade na educação.

REFERÊNCIAS

ALESSANDRO, Mariano *et al.* Educação contra a Barbárie. In: Fernando Cássio (Org.). **Por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar**. São Paulo: Boitempo, 2019.

BOCCIA, Margarete Bertolo *et al* (Org.). **Gestão escolar em destaque** –E-Book. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2014. Coleção Pedagogia de A a Z, v. 5.

BOGOMOLETZ, Davy, **Educação**: uma questão de saúde pública: contribuições de Winnicott para a educação [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Editora Eranthus, 2018.

BOSSA, Nadia Aparecida. **A Psicopedagogia do Brasil**: contribuições a partir da prática 4. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

BRASIL. LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei número 9.394 de 20 dezembro de 1996.

DIAS, Elaine T.; AZEVEDO, Dal Mas; LIMA, Liliana Pereira (Org.) **Psicologia escolar e educacional**: percursos, saberes e intervenções. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2015.

FAGALI, Eloisa Quadros; VALE, Zélia Del Rio do; **Psicopedagogia institucional aplicada**: aprendizagem escolar dinâmica e construção na sala de aula. 11. ed. 4. reimp. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 2017.

LÜCK, Heloisa, **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Série: Cadernos de Gestão-Edição digital.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Série: Cadernos de Gestão-Edição Digital.

_____. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Série: Cadernos de Gestão-Edição digital.

MORIN, Edgar. **Os setes sabres necessários à educação do futuro** [livro eletrônico]. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva; Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2013.

RANGEL, Mary et al (Org.). **Supervisão Pedagógica - Princípios e Práticas**. Campinas, SP: Papirus, 2014

SÃO PAULO. Projeto de Lei nº 15.719, de 24 de abril de 2013 – Regulamentada pelo Decreto nº 54.769/ 2014. Disponível em: <https://www.abpp.com.br>. Acesso em: 4 jul. 2020.

WEISS, Maria Lucia Lemme. **Intervenção psicopedagógica nas dificuldades de aprendizagem escolar**. Coordenação Alba Weiss. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2015.