

## **O COMPROMISSO E A RESPONSABILIDADE DO GESTOR PARA ALCANÇAR O SUCESSO ESCOLAR**

Grazielle Tavares Santos<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho aborda a temática sobre o compromisso e responsabilidade do gestor para alcançar o sucesso escolar e tem como objetivo analisar o seu trabalho, além de suas atribuições diante do processo educativo. É sabido que a Educação pública no Brasil enfrenta graves problemas que vão desde a evasão escolar até a falta de condições físicas das escolas. Tais problemas se repetem ao longo de uma história repleta de injustiças sociais e modelos ultrapassados de gestão escolar que apenas refletem uma sociedade conservadora e que pouco aprende com os seus erros. O trabalho do gestor escolar para tornar-se realmente um importante fator de transformação para a qualidade de ensino na escola pública, precisa contar com o apoio de todos que fazem parte da escola. Somente por meio do trabalho e da integração entre pais, professores, funcionários e equipe diretiva todos em prol de um único objetivo, que os resultados poderão aparecer. Esta pesquisa tem como proposta observar o trabalho do gestor por meio de uma pesquisa de campo, e analisar usando como base teórica autores como Luck (2006), Paro (2008), além da Constituição Federal e Parâmetros Curriculares os desafios encontrados por este para adequar uma atuação democrática dentro do espaço escolar.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão; Educação; Ensino de qualidade.

### ABSTRACT

This work approach the thematic about the commitment and responsibility of the manager to achieve the school success and has as

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia pela FPD, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria de Lourdes Porfirio Ramos Trindade dos Anjos.

aims to analyze his work, beyond his attributions before the educational process. It's known that the public Education in Brazil faces serious problems as school dropout to the lack of physical conditions in schools. These problems are repeated throughout a history full of social injustices and outdated templates of school management that only reflect a conservative society and that few learn with their mistakes. The work of the school manager to really become an important factor of transformation for the quality of teaching in the public school, It's need to count with the support of all who are part of the school. Only through the working and integration between parents, teachers, staff and management team all they for a single goal that the results can appear. This research has as proposal to observe the work of the manager through a field research, and analyze using as theoretical basis authors as Luck (2006), Paro (2008), beyond the Federal Constitution and Curricular Parameters the challenges found by this to adapt a democratic action within the school space.

KEYWORDS: Management; Education; Quality education

## **INTRODUÇÃO**

Observa-se que o atual quadro da Educação no Brasil tem buscando usar como princípio um contexto de escola voltado para proporcionar um ensino de qualidade, e respeitando, em especial, as diferenças e individualidades da comunidade escolar.

Tais mudanças refletem a luta de vários seguimentos da sociedade em prol da democratização da educação pública tendo como objetivo acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade e que pedem uma maior reflexão acerca do papel da escola diante da participação ativa do cidadão.

As mudanças ocorridas no sistema gestor da escola demonstram a tentativa de realizar reformas que realmente atinjam a realidade escolar de forma a garantir os direitos do cidadão a um ensino de qualidade. Isso

porque o modelo de gestão usado anteriormente não atendia as necessidades do educando além de refletir apenas interesses políticos.

Sendo assim, as leis que regem a educação nacional, as teorias e práticas educacionais discutidas nas universidades, congressos, fórum, e reuniões tratam da melhoria do ensino no país e almejam uma escola de qualidade para todos, onde estes possam ter sucesso, e adquiram a cidadania tendo os seus direitos garantidos.

No entanto, observa-se que a escola atualmente enfrenta novos desafios, em especial, o de possibilitar as condições necessárias para atender a diversidade dos indivíduos e se adaptar às mudanças ocorridas nas esferas culturais, políticas e até econômicas que influenciam diretamente na estrutura educacional.

É importante ressaltar que "a educação" é "um direito de todos, e um dever do Estado e da família", no entanto o que é visto atualmente no Brasil é o descaso com o ensino, os profissionais da área e a própria escola que sofre com a falta de recursos e principalmente com a má gestão pública.

Somente ao observar a história da educação no Brasil é que se pode melhor compreender a atual conjuntura dos fatos, uma vez que só em meados do século XX, o processo de expansão da escolarização básica no país começou, e que o seu crescimento, em termos de rede pública de ensino tornou-se possível.

Diante desses fatos percebe-se que houve uma evolução na sociedade brasileira, porém a educação pouco mudou ao longo de tantos anos. A reflexão, entretanto, não deve limitar-se às políticas educacionais e sim à postura social, a politização do povo e especialmente aos educadores que estão ajudando a escrever a história de nossa educação.

Diante de tudo isso a sociedade tenta encontrar culpados ou responsáveis pela crise no sistema educacional. Os professores recebem cada vez mais cobranças de pais e da própria sociedade que acha que a educação sozinha pode resolver todo um histórico de problemas sociais que assola os pais.

Experiências como a bolsa escola, apoio financeiro às famílias carentes que mantêm os filhos na instituição escolar, procuram diminuir as disparidades encontradas ao longo de nossa história social, no entanto somente por meio de políticas públicas voltadas para garantir uma melhor qualidade de vida para o povo é que será possível observar uma melhoria nos números da educação. Além disso, a qualidade da educação está fortemente aliada à qualidade da formação dos professores e principalmente às condições para que este profissional atue com dignidade.

Diante desta realidade este trabalho tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas pelo gestor para conseguir o sucesso no espaço escolar, fazendo uso da pesquisa descritiva, uma vez que pretende por meio da observação analisar e avaliar o desempenho do gestor escolar no seu espaço de trabalho.

A relevância deste tema consiste em tratar de um assunto bastante atual e parte da realidade do profissional da área de educação, mas tão pouco explorado nos livros e sobre forma de discussão no âmbito acadêmico. Desta forma, a escolha deste tema visa contribuir para fomentar maior discussão e interesse dos Pedagogos sobre este assunto e com isso contribuir para uma melhoria na prática educativa.

Quanto à metodologia o trabalho em mãos faz a opção pela pesquisa exploratória, partindo da análise dos dados obtidos para a conclusão dos resultados. Quanto aos procedimentos técnicos fará uso da pesquisa bibliográfica e de campo por meio da utilização de questionários que foram realizados com um gestor no intuito de avaliar os desafios enfrentados por este no seu cotidiano.

É notório que muitos são os desafios enfrentados pela direção da escola para fazer valer a gestão democrática dentro das instituições de ensino no Brasil, no entanto tem-se buscado melhorias em prol dos objetivos comuns e do ideal de um ensino de qualidade que forme cidadãos críticos capazes de transformar a própria realidade. É com os

erros que se aprende e é a partir de discussões como esta que a educação encontrará o curso para melhor conduzir a formação dos cidadãos.

Desta forma o conteúdo deste trabalho buscará responder as seguintes questões:

- Que é Gestão Democrática?
- Qual o perfil do Gestor?
- Quais as atribuições do Gestor Escolar?
- Quais os tipos de Gestões?
- Qual o papel do Gestor?
- Quais os desafios encontrados pelo Gestor em sua prática diária?

O trabalho do gestor escolar para tornar-se realmente um importante fator de transformação para a qualidade de ensino na escola pública, precisa contar com o apoio de todos que fazem parte da escola, é somente por meio do trabalho e da integração entre pais, professores, funcionários e equipe diretiva, todos em prol de um único objetivo é que os resultados poderão aparecer. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas pelo gestor para conseguir o sucesso no espaço escolar.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A denominação “Gestão Democrática” vem sendo muito utilizada atualmente nos discursos políticos que visam à melhoria da estrutura educacional no Brasil.

No entanto este termo é novo no vocabulário de profissionais de educação, uma vez que se refere à ação de administrar, o que parece longe da realidade de professores e profissionais da área.

Porém, ao contrário do que se pensa não apenas os profissionais da área de educação devem ser gestores, mas todos os envolvidos no processo educacional, pais, professores, direção, funcionários, comunidade. É este o ideal por que lutam movimentos sociais e educadores atualmente no

Brasil em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.

Antes de qualquer coisa é preciso buscar uma definição acerca do objeto de análise proposto nesta pesquisa, ou seja, a gestão escolar:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23)

Sendo assim, a gestão escolar de forma prática se constitui no meio pelo qual se torna possível a realização das diretrizes estabelecidas pela escola e viabilizadas por meio de ações em prol da qualidade do ensino.

Vale ressaltar que o trabalho interno em uma instituição escolar requer os esforços de vários profissionais dentre eles professores, diretores, coordenadores, serventes, dentre outros que visam promover o acesso e a construção do conhecimento por meio de ações que possibilitem ao educando a continuidade de seus estudos.

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LUCK, 2009, p. 23)

Torna-se relevante notar que a gestão democrática consiste na participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, ou seja, pais, professores, estudantes e funcionários, no que diz respeito a todas as decisões relacionadas aos aspectos da organização da escola.

O uso do termo Gestão escolar passou a ser utilizado após a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no art. 206 dispõe:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e

coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) VI - **gestão democrática do ensino público**, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Esta nova perspectiva da gestão surge de forma a orientar a administração das escolas a fim de garantir uma liderança competente e baseada nos princípios democráticos, tendo como base as diretrizes educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

Conforme consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LEI DE DIRETRIZES E BASS DA EDUCAÇÃO – LDB)

Esta nova forma de ver a gestão vem em contrapartida a uma visão limitada de administração que já não acompanhava as modificações da sociedade e as necessidades da escola moderna.

A centralização das responsabilidades sob uma única pessoa, no caso o diretor, além de sobrecarregar não possibilitava a solução de todas as questões referentes ao cotidiano escolar, sendo que nem sempre a vontade do mesmo condizia com a realidade e necessidades da escola.

Daí a necessidade da demanda de uma ação articulada e conjunta que realmente represente alunos e envolvidos no processo educacional.

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho

associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. ( LUCK, 2005, p.17)

Vale destacar que a administração anterior a esta nova visão de Gestão Democrática e participativa era baseado na Escola Clássica e orientado por princípios de racionalidade limitada, linearidade e totalmente dependente de fatores externos condizentes com ideologias políticas que expressavam objetivos particulares.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005. p.11.).

Vale ressaltar que atualmente ainda que sob orientação da gestão democrática muitos diretores continuam a receber ordens e designações de seus superiores diretos, ou órgão responsável, sem passar pelo conselho da escola ou pela tomada de decisão democrática, como sugeriu o entrevistado em sua prática de gestão. Mas, voltando ao modelo de direção anterior, este era centralizado na figura do diretor, que realizava suas atribuições sempre a comando de outros órgãos, muitas vezes não relacionados à educação, procurando zelar pela ordem e organização do trabalho escolar.

O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. O Bom diretor era o que cumpria essas



obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior (LUCK, 2006, p. 35).

Este modelo de direção denominado por Souza (2008) de Escola Clássica ou Administração Científica durou até o início dos anos de 1970, após isso, uma nova forma de ver a administração, denominado de Escola Crítica (1980), passou a inserir valores democráticos no ambiente escolar e culminou no sistema de gestão democrático que temos hoje utilizado por grande parte das escolas.

[...] o campo educacional foi alvo de permanentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da mundialização da economia e de toda a atividade humana (SANDER, p.61).

Este sistema passou a utilizar novas formas de realizar as ações dentro do espaço escolar, oportunizando a participação da comunidade e de todos que participam direta ou indiretamente do processo educacional, como pais, professores, funcionários e movimentos sociais envolvidos nas necessidades locais de cada instituição.

É por meio da apropriação dos saberes históricos e sociais que envolvem este espaço escolar, que a escola é concebida. Desta forma, cabe ao gestor buscar compreender a realidade na qual é inserida a comunidade escolar, para então direcionar as ações voltadas para as particularidades e necessidades.

(...) por meio da Teoria das Representações Sociais podemos apreender esses saberes, pois, está envolvido o esforço em apreender os problemas da educação no processo que articula o homem concreto, em sua especificidade e complexidade, à totalidade social, dentro do movimento histórico que os engloba em espaço e tempo definidos. (CAMPUS, Marli, 2009, p.1865).

Ao passar a ouvir outros saberes e necessidades, o gestor passa a atuar de forma mais dinâmica e produtiva para atender as reais

necessidades dos alunos, podendo garantir um ensino de qualidade voltado para a formação do cidadão e de suas particularidades.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. (LUCK, 2009, p.24)

Este profissional, ainda que trabalhe de forma direta, praticamente em todas as áreas da escola, não apresenta uma formação específica e continuada para cada atribuição que possibilite uma gestão de qualidade e livre de grandes desafios. Inicialmente os diretores não apresentavam uma formação específica, ou mesmo na área da educação, estes eram convidados como forma de garantir favores políticos.

Após o estabelecimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) foi orientado que estes profissionais pudessem realizar cursos de especialização em gestão escolar dando continuidade a uma graduação.

São inúmeros os trabalhos realizados por este profissional, todos exigem o exercício de múltiplas competências sem as quais as atividades diárias da escola podem sofrer alterações sérias prejudicando o trabalho de outros profissionais envolvidos no processo de aprendizagem.

Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (LUCK, 2009, p.25)

A formação de gestores consiste em mais um desafio para o sistema de ensino no Brasil, sem o qual tornará ainda mais difícil o caminho para o ensino de qualidade e o sucesso da gestão escolar.

Infelizmente observam-se em algumas escolas do Brasil, gestores despreparados e convidados para tal função apenas por amizade, os tão conhecidos, “cabides eleitorais” que servem apenas como forma de

retribuir um apoio político, nada se importando com a questão educacional, como é o caso do entrevistado, segundo a resposta dada na entrevista realizada a seguir.

Outra questão com tamanha importância que é tratada pelas diretrizes presentes na LDB é que os gestores sejam escolhidos por votação realizada nas escolas tendo como participantes deste processo, todos aqueles envolvidos no processo de aprendizagem como pais, professores, funcionários e comunidade, uma vez que a estes cabem as reais necessidades do espaço escolar e do processo de ensino. Conforme comenta Mendonça,

O provimento por indicação é aquele em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, inclusive quando o nome do indicado é o resultado de pressões político partidárias. O concurso engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Provimento por eleição é aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo de diretor de escola é resultado de processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. Seleção e eleição são os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas (2011, p. 7).

Merece destaque também o quadro de funcionários que trabalham diretamente com o gestor no ambiente educacional. A atuação destes profissionais contribui de forma significativa para a realização do trabalho educativo, e o envolvimento destes no processo de gestão se torna viável devido à sua participação diária no cotidiano escolar.

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. (HELOISA, 2009, p.22)

Quando um gestor passa a administrar uma escola é fundamental que procure seus funcionários mais antigos para ter uma ideia da realidade deste local.

Estas pessoas que convivem diretamente com os alunos que sabem das reais necessidades e prioridades a serem discutidas. É preciso, no entanto, ficar atento para que os interesses políticos não corrompam estes que deveriam zelar pela qualidade e integridade do ambiente de trabalho em prol dos objetivos propostos para cada escola.

Entretanto, é importante que o gestor esteja atento a todas as áreas da escola, tendo como objetivo a autônoma administrativa, financeira, pedagógica e a otimização do tempo e dos processos nas instituições de ensino regular e cursos.

Estas áreas são interdependentes e somente por meio do acompanhamento detalhado de todo o processo que as cercam é que se pode garantir o bom funcionamento da instituição.

A gestão escolar foi organizada em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação. A seguir apresentadas:

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (LUCK, 2009, p.26)

Para melhor entender estas dimensões faz-se aqui uma apresentação de cada uma delas segundo as orientações de Luck (2009, p. 29):

## **2.1. Gestão Escolar Pedagógica**

Esta gestão é a que mais se destaca dentro de uma unidade escolar. Um leigo poderia achar que não há outros tipos de problemas dentro de uma instituição escolar, o que é um engano, pois a qualidade na educação é o objetivo fundamental do espaço escolar, porém para que este seja alcançado precisa de outros fatores relacionados às áreas que serão vistas a seguir.

As ações voltadas para esta área se relacionam com a organização e planejamento do sistema educacional, recursos humanos e a elaboração e execução de projetos pedagógicos. Além disso, tem a responsabilidade em promover ações que visem à melhoria das práticas educacionais nas instituições de ensino por meio de especializações ou treinamentos de professores.

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (LUCK. 2005, p. 85)

Estas atribuições tomam grande parte do tempo do gestor e somente por meio dos cursos de formação este consegue administrar todas as responsabilidades de forma competente e satisfatória tanto por parte de funcionários como dos alunos, isso não significa dizer que o gestor realize todas estas atividades diariamente, o que seria impossível devido a demanda das necessidades estudantis, mas ele precisa gerir todas estas áreas e contar com pessoas competentes ao seu lado para promoverem um bom trabalho de gestão.

## **2.2. Gestão Escolar Administrativa**

Esta área tem como responsabilidade a utilização e direcionamento dos recursos físicos, financeiros e materiais da instituição. De acordo com o gestor entrevistado é a área que dá mais trabalho devido à cobrança por

parte do direcionamento dado para os recursos recebidos pela escola e requer bastante atenção quanto a prestação de contas.

Por meio do cuidado com o patrimônio é possível garantir a qualidade do ensino, além disso, o gestor precisa estar atento às rotinas da secretaria, legislação educacional, processos educacionais, dentre outras rotinas que dispensem gastos ou responsabilidades administrativas.

Requer visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas. (LÜCK, 2005, p. 84)

Esta área conforme as observações realizadas em instituições e conforme o relato do entrevistado é, sem dúvida, a que mais causa preocupação aos gestores, uma vez que lida diretamente com os recursos financeiros direcionados ao colégio e requer uma avaliação em conjunto para tal. Isto implica dizer que nada pode, ou melhor, deve ser realizado por uma gestão sem ser avaliado por todos os membros que compõem o processo educativo. E isso, muitas vezes, demanda paciência e tolerância, já que alguns querem apenas lutar por interesses particulares.

### **2.3. Gestão Escolar Financeira**

Ainda que atrelada ao setor administrativo, como o nome diz, são as responsabilidades referentes aos gastos e necessidades da escola. Por meio da administração eficiente deste setor é possível priorizar os gastos e distribuí de forma ordenada o orçamento da instituição para que todos os setores tenham as suas necessidades atendidas.

Vale ressaltar que estes gastos precisam ser apresentados nas reuniões realizadas na escola e que devem ser direcionados conforme a vontade coletiva tendo como objetivo as necessidades na escola.

Foi observado por meio da pesquisa realizada, que os funcionários da escola, assim como a comunidade analisada, não costumam ir de encontro às vontades da secretaria, ou mesmo da prefeitura por medo de perseguições. Isto é uma realidade em muitas escolas de pequenos municípios, mas precisa ser modificada.

#### **2.4 Gestão de Recursos Humanos**

A escola trabalha diariamente com pais, professores, funcionários, alunos e sociedade de forma direta e constante. O bom relacionamento entre todos é fundamental para o sucesso da gestão e este deve buscar técnicas motivacionais que estimule para que todos possam contribuir para a qualidade do ensino.

De acordo com a entrevista foi observado que este convívio diário pode desencadear muitos conflitos e requer do gestor empenho e conhecimentos voltados para técnicas de motivação.

#### **2.5 Gestão da comunicação**

Esta área está diretamente ligada com a gestão anterior, porém não tem como objetivo motivar as pessoas envolvidas no processo de aprendizagem, mas trazê-la para dentro da escola e tornando esta em um espaço aberto para a participação de todos. A gestão precisa ter um bom relacionamento com a comunidade pois destes depende as decisões que precisam ser tomadas para a obtenção da qualidade de ensino tendo em vista a realidade da escola.

#### **2.6 Gestão de tempo e Eficiência dos processos**

Por fim, a gestão de tempo e eficiência dos processos tem como preocupação principal a produtividade dos setores e a eficiência dos processos da instituição. Sabe-se que o trabalho na escola requer bastante responsabilidade e atenção por este motivo a informatização de tarefas com o objetivo de diminuir o tempo de espera e viabilizar tarefas rotineiras com maior eficiência e comunidade é a principal atribuição desse setor e requer a atenção constante de todos para as oportunidades.

Enfim, somente por meio do trabalho eficaz de um gestor voltado para o respeito das diferenças e que busque a participação de todos é que se terá uma gestão de qualidade. Todas essas áreas são importantes para a administração da escola, mas somente por meio da delegação de tarefas e da confiança é que o gestor poderá dar conta de seu trabalho e garantir um ensino de qualidade.

## **2.7 O papel do gestor escolar**

O papel do gestor escolar é de fundamental importância para a escola, uma vez que agem como líderes pedagógicos, apoiando e decidindo sobre todos os assuntos que envolvem o espaço escolar e o processo ensino aprendizagem. Devido a esta posição ele exerce influência tanto de forma positiva como negativa em todos os setores da escola.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK, 2009, p. 32).

Como todo profissional a este também compete algumas atribuições que merecem destaque:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.



2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Dessa forma, é sua atribuição também, cuidar da motivação de todos os envolvidos nesse processo, possibilitando as condições necessárias para o ensino e aprendizagem mais eficaz. Para isso de se valer da motivação e do trabalho em equipe entre professores e gestores para que por meio do trabalho em equipe possam melhorar a qualidade do ambiente escolar, modificando-o quando possível em prol de um melhor desempenho.

Isso porque de nada valem as boas ideias sem que sejam traduzidas em ações competentes e consequentes. É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. As ideias não têm valor por si próprias, mas por sua capacidade de

impulsionar a ação para promover resultados desejados. ( LÜCK, 2000. p. 86)

Enfim, cabe ao gestor estabelecer objetivos claros, tornando possível uma melhor visão das possibilidades de melhoria no processo de aprendizagem, encorajando-os e auxiliando-os nos desafios diários de desenvolver recursos que tornem a aula mais prazerosa e os conteúdos muito mais claros e contextualizados.

(...) dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. ( LUCK, 2000. p.2)

É notório que escola e professores precisam estar juntos nas decisões que envolvem a vida escolar. Somente por meio desse trabalho é que resultados positivos podem vir a enriquecer a aprendizagem.

No entanto, para que possam acontecer resultados satisfatórios que atinjam com qualidade a aprendizagem em sala de aula é preciso que haja o trabalho de líderes capazes de facilitar a resolução de problemas em grupo e de vivenciar juntamente com os professores suas necessidades para assim, identificar os problemas e propor soluções.

Nessa direção, os processos formativos escolares que acontecem em todos os espaços da escola revelam a construção de uma nova gestão pautada pela efetivação de canais de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania. (DOURADO, 2006, p.37)

Dessa forma, o gestor escolar deve agir como um mediador do trabalho, garantindo a harmonia em equipe e promovendo ações que estabeleçam um contato direto com os envolvidos no processo de aprendizagem a fim de propor as melhores soluções. Devido a sua posição central na escola, o gestor, no desempenho de seu papel exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY, 2005, p. 20).

Vale destacar que este modelo de administração proposto por meio de uma gestão democrática deve estar presente no Projeto Político Pedagógico da escola e propor a busca do estabelecimento de relações voltados para a integração, cooperação e participação entre todos os membros participantes do processo.

## **2.8 Desafios enfrentados pelo Gestor na atualidade**

Atualmente as escolas e em especial os profissionais da área de educação (gestores, professores) ainda sofrem para se adequarem as mudanças frequentes ocorridas no sistema de educação.

O ensino tradicional e a própria cultura política de empregos por indicação parece estar enraizada na postura de grande parte dos professores que teimam em acharem-se donos do conhecimento enquanto os gestores consideram-se os donos da escola.

A forma como o gestor atua em sua unidade de ensino é de fundamental importância para a mudança na prática do cotidiano escolar.

É importante que todos sejam orientados acerca das novas ideias e possíveis mudanças que venham a ocorrer e principalmente que as decisões possam ser tomadas em conjunto visando o objetivo comum.

Desta forma, fica claro que a gestão não é conservadora, mas sim participativa e democrática e que as decisões serão tomadas a partir da opinião dos envolvidos no processo educacional.

[...] no âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia[...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p.40).

Vale ressaltar que essa participação que é tão importante no modelo atual de gestão ainda é um processo em adaptação, que precisa ser trabalhado em cada escola tanto com os profissionais que trabalham na escola como pela comunidade que precisa inteirar-se de seus direitos e deveres como cidadãos.

O gestor precisa ter consciência de que não consegue dar conta de todas as atividades burocráticas da escola, além dos problemas com professores e alunos, projeto pedagógico, etc.

Ele precisa da participação determinada de uma equipe técnica voltada para os mesmos objetivos.

Atualmente não há mais espaço para indicação de empregos, pois é preciso que existam pessoas qualificadas para dar conta do processo burocrático dentro de uma escola e de atender o papel pedagógico requerido pela sociedade.

Além de todas essas responsabilidades encontradas no dia-a-dia do gestor, ele ainda deve ficar atento para que a escola cumpra seu papel pedagógico, que é a razão de ser da escola, e para que isto ocorra, ela deve ter condições para tal. O gestor deve ter consciência de que ele é: “antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador” –(SAVIANI, 2000, p. 208)

Atualmente o que se espera de uma escola de qualidade no ensino público é que esta busque estratégias que visem uma maior participação da comunidade, professores e alunos numa integração tendo como principal objetivo a qualidade do ensino.

Para que esta proposta seja efetivada é necessário que a gestão escolar seja participativa, isto é busque democratizar o ensino por meio de

ações que viabilizem a participação de todos no processo de ensino-aprendizagem.

A gestão escolar participativa possibilita que a comunidade participe ativamente auxiliando nas decisões relativas ao rumo a serem tomados pela instituição no que diz respeito a um ensino de qualidade. A comunidade decide juntamente com gestores e professores acerca de conteúdos, disciplinas, projetos e atividades que possam influenciar no processo de educação. De acordo, é claro, com os princípios básicos que regem a educação e para isso os gestores estão envolvidos no intuito de auxiliar.

Para que os gestores possam realizar um trabalho com qualidade é necessário que haja um ambiente favorável e a cooperação de todos os envolvidos no trabalho administrativo da escola.

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (PARO, 2005, p.151).

O trabalho do gestor é de extrema importância uma vez que deve motivar a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem a buscar de forma ética e por meio dos parâmetros curriculares da educação uma qualidade de ensino que torne os educandos em cidadãos críticos capazes de mudar a sociedade em que vivem.

## 2.9 O projeto político pedagógico

Ao longo dos tempos tem-se observado que a história da educação brasileira foi marcada por políticas educacionais centralizadoras e voltadas para interesses particulares. Ainda que esforços venham a adentrar a escola e fomentar pensamentos de democratização e gestão participativa, ainda há muito que ser feito e conquistado para uma real democratização do processo de ensino.

Espera-se do espaço escolar que este seja um espaço democrático e um agente ativo para o processo de mudanças sociais, garantindo ao educando o direito de fazer parte de forma ativa da construção de seu conhecimento.

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Entretanto não é de uma hora para outra que esta concepção de escola fará parte de nossa realidade. É preciso que todos se sintam comprometidos com a qualidade da educação e que compreendam que somente por meio dela poderiam se fazer mudanças.

A gestão democrática pode melhorar e é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (GADOTTI, 1977, p. 56)

Desta forma se faz importante o papel do Plano Político Pedagógico da escola, uma vez que o seu processo de construção e execução tem como objetivo planejar as ações a serem realizadas no espaço escolar

tendo em vista a transformação da realidade, pois é em função da melhoria dos serviços educacionais que se considera importante estruturar princípios que norteiam as práticas educativas.

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência. (DEMO, 1998, p. 248)

Isso significa dizer que ao desenvolver um projeto político pedagógico próprio, a escola tem a possibilidade de crescimento, pois a construção de propostas em conjunto possibilita melhor conhecer as necessidades da escola.

Por meio da – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) a escola recebe a incumbência de executar o seu Projeto Político e Pedagógico, além de outras atribuições:

**Art. 12.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

**I** - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

**II** - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

**III** - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

**IV** - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

**V** - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

**VI** - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

**VII** - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

**VII** - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

**VIII** - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do

percentual permitido em lei.(Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001)

Tal incumbência está diretamente ligada ao princípio institucional de gestão democrática que está inserida na lei, devendo o ensino ser ministrado tendo como base o princípio fundamental da participação, segundo o artigo 14 da LDB:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Lei de Diretrizes e Bases. (LDB)

Todo estabelecimento de ensino é responsável pela organização e elaboração de sua proposta pedagógica, tendo como diretrizes o PPP, no entanto a participação de todos os envolvidos no processo de educação é de fundamental importância para a realização deste documento que se constitui em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma reflexiva e organizada norteando o trabalho do gestor e explicitando o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la. Conforme explica Souza:

Esses princípios estão todos interligados, alunos de escolas que contam com a participação dos pais, apresentam melhores rendimentos e menor taxa de evasão. As escolas que tem articulação com a comunidade geralmente oferecem uma educação de melhor qualidade aos seus alunos. A integração escola-comunidade, por sua vez, será sempre decorrente de uma gestão democrática, ou seja, com abertura e o incentivo, proporcionados pela direção, para a participação dos vários segmentos da comunidade na vida escola de seus filhos. (SOUZA, 2008, p.25)

Segundo Vasconcelos (2002, p.169), o PPP “é o processo que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar”. Somente por meio deste mecanismo



é efetivada a vontade coletiva diante de tantas injustiças e interesses particulares que permeiam os direitos fundamentais dos brasileiros.

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Somente por meio de um planejamento consciente e democrático que busque discutir os problemas da escola e suas possíveis soluções de acordo com cada realidade, é possível atender as necessidades de um povo e atingir os objetivos da escola em prol da equidade e garantia dos direitos fundamentais.

A participação de pais, professores, funcionários e comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação do PPP é garantida por lei que define o modelo de gestão democrática para as escolas públicas de educação básica. Conforme consta na lei n.º 9.394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB):

#### Artigo 206

(...) I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei por planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade.

No entanto, embora garantido por lei e assegurado por princípios que regem a garantia de direitos fundamentais do cidadão, o processo de gestão democrática do PPP ainda se constitui em um desafio para gestores e profissionais da área de educação.

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO, 2005, p. 16).

São inúmeros os desafios que atrapalham na continuidade deste trabalho que vão desde a falta de cultura de seguir normas e regras que organizem uma rotina diária à falta de critérios pedagógicos que viabilizem a tomada de decisões.

É o instrumento que define mediante planejamento coletivo os processos da gestão da escola. O projeto pedagógico é, portanto, o veículo do planejamento e a principal ferramenta da gestão. Nesse são definidos, organizados, normatizados e acompanhados os processos de aprendizagem e participação, individual e coletiva, no espaço escolar. (EYNG, 2002, p.6)

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com o intuito de despertar a reflexão acerca de questões voltadas para o compromisso e responsabilidade do gestor para alcançar o sucesso escolar, esta pesquisa usou como metodologia uma pesquisa de campo na qual foi entrevistado 1 (um) gestor da rede pública de ensino de Aracaju/SE. Foram realizadas as seguintes perguntas:

Ao ser perguntado acerca de sua formação o entrevistado respondeu que não possui nenhuma licenciatura específica para o cargo, apenas leciona matemática e participa ativamente dos movimentos sociais de sua cidade e da comunidade. Desta forma, como já ensina há vários anos, na referida escola envolveu-se e foi convidado para dirigir a escola.

Percebe-se aqui que o – Plano Nacional de Educação (PNE) não é contemplado, uma vez que orienta que os gestores possuam qualificações que possibilitem o fluir das atividades desenvolvidas na escola de forma

eficiente. Vale ressaltar que o entrevistado sabe desta orientação, mas entende que, “como defensor de ideias democráticas pode trabalhar com esse objetivo, ainda que fazendo parte de sistema autoritário e corrupto”.

Quanto ao tipo de gestão utilizada pela escola o entrevistado explicou que busca na medida do possível conversar com os interessados no processo de educação como pais, professores e comunidade, no entanto, “não podemos nos considerar uma gestão democrática pois todas as decisões ainda estão atreladas ao Poder público”.

Ele comentou ainda acerca do processo de gestão democrática:

A Gestão democrática é uma utopia para o sistema educacional no Estado de Sergipe”. Aqui as regras são apresentadas sempre pelas mesmas pessoas, ou grupos e dificilmente mudam. Para que possamos reagir a este sistema é preciso que olhemos para a nossa história e queiramos muda-la. Aqui não é diferente e ninguém toma atitude, pois será perseguido. “Eu poderia não ligar para isso, mas outras pessoas de minha família podem sofrer com isso, então simplesmente espero que possamos ter força para mudar esta realidade”

Outra questão que foi prontamente respondida refere-se ao controle de todas as áreas da escola, ou melhor, como ele consegue desenvolver tais responsabilidades sem a formação necessária?

Ele respondeu que não tinha ideia do trabalho, das cobranças e das responsabilidades que teria, mas imaginou que como uma pessoa querida por todos, poderia contar com ajuda, porém não foi isso o que aconteceu. “A partir do momento que me tornei diretor perdi todas as amizades que conquistei em todos estes anos de magistério”.

Quando perguntado se precisou de orientação ou da ajuda de algum profissional em especial, ele comentou que precisou procurar o conselho de educação e a própria secretaria de educação várias vezes, “foram muitas viagens até que finalmente consegui colocar as coisas no eixo. ”

Quanto ao grau de dificuldade requerido por cada área de atuação e em qual delas precisou de mais orientação e por que, ele respondeu que sem dúvida alguma, a prestação de conta dos recursos federais. Pois

requer uma série de documentos específicos e orçamentos detalhados que dificultam o trabalho e ainda possibilita o crime de improbidade administrativa:

“Eu fiquei desesperado, pois estava fazendo de tudo para trazer benfeitorias para a escola, e corria o risco de responder a um Processo administrativo se algo desse errado”. “Fui muito pressionado e recebi o nome, de ladrão por pessoas que eram meus amigos de trabalho”.

Outro questionamento referia-se a como são realizadas reuniões nas quais a comunidade e professores têm participação ativa e como se dá o consenso de opiniões?

Foi respondido que ocorrem de forma democrática por meio de votação em que a maioria vota e decide a plenária. No entanto, ele comenta:

“As pessoas não apresentam propostas, pois têm medo de serem perseguidas, muito menos reclamam de algo por medo de perder o emprego”. A situação das escolas é realmente preocupante, sem merenda, sem professores, transporte, estrutura básica para o bom funcionamento e ainda assim, as reuniões acontecem sem que sejam questionados os reais problemas da instituição”.

Quando perguntado há quantos anos trabalha nesta área, foi respondido que, como professor, leciona há 13 anos, mas como gestor, iniciou este ano juntamente com grande parte dos cargos públicos comissionados. Ele comenta:

“Não há como dar continuidade a uma gestão se de quatro em quatro anos quando o prefeito muda, mudam também todos os diretores, coordenadores e responsáveis pelo trabalho nas secretarias e prefeitura. Muitas vezes até o gestor consegue enfrentar alguns desafios, mas não pode dar continuidade ao trabalho, pois precisa abrir caminho para outro cabide de emprego”.

Ao ser questionado se as mudanças que contemplam uma gestão participativa favoreceram ou não, em sua opinião, o processo educacional e a qualidade no ensino, foi respondido que não.

“Aqui não conseguimos viver ainda uma gestão participativa, como dito anteriormente, isto é uma utopia neste momento e não é que não queiramos que isso aconteça, mas não temos condições de escolher “.

Ele justificou que em uma escola particular o diretor pode exigir uma qualidade de ensino de seus profissionais, porém em uma gestão pública este não admite interferência “em sua sala de aula” e leva para o lado particular qualquer tipo de crítica ou sugestão nesta área. Desta forma, a participação da comunidade e dos professores só funciona quando diz respeito a questões fora da sala de aula.

Por fim, foi perguntado quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores na atualidade e prontamente ele respondeu que sem dúvida alguma o trabalho com os professores. Comenta o gestor:

Já recebi o apelido de “relógio de ponto”, “menino de recado”, “não consigo entender o comportamento das pessoas agora, é como se tivesse virado inimigo numero 1 de todos”. Há pouco tempo eu era apenas um professor, como todos aqui e reivindicada pelas mesmas coisas. Infelizmente não depende apenas de mim.

Enfim, pode-se observar pela experiência deste gestor que os desafios e responsabilidades perante a gestão escolar são inúmeros.

Importante destacar que a ideia de gestão democrática proposta pelo – Plano Nacional de Educação (PNE) ainda está distante de se tornar uma realidade, em especial, nas escolas de Aracaju cujos cabides eleitorais ainda fazem parte do pré-requisito básico para a escolha de gestores nas escolas de ensino público.

Conforme observado por meio das respostas dadas pelo gestor entrevistado algumas questões merecem destaque dentre os desafios enfrentados por este profissional diante do processo de gestão no ambiente escolar.

Quanto à escolaridade, observou-se que não apresentava nenhuma formação especial o que é requerido e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação de nº 9394/96, que aborda nos artigos abaixo as seguintes orientações:

Art. 64.

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO).

Ainda, quanto à alguma orientação ou treinamento especializado para a função destinada, o gestor responde que não recebeu nenhuma orientação, mas que busca constantemente do conselho de educação e da Secretaria orientações para a realização das atribuições a ele atribuídas, demonstrando com isso a importância de um treinamento ou especialização voltado para o trabalho na escola. Outro ponto que se destaca é que não houve eleição e sim um convite por parte da prefeitura para o cargo, uma cultura bastante presente em nossa sociedade.

A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem o atendimento a interesses pessoais e de grupos. (LUCK et al., 2008, p. 15).

Ao se referir ao tipo de Gestão empregada pela escola, ele se mostrou consciente acerca das orientações da LDB referentes à Gestão Democrática:

A gestão democrática constitui princípio fundamental da organização e da administração das instituições públicas de ensino, compreendendo:

I - a existência de mecanismos de coparticipação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

- I - existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;
- III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;
- V - utilização de métodos participativos para a escolha de dirigentes, ressalvado o provimento de cargos por concurso público;
- VI - incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições.

No entanto, comentou que na prática há mais uma postura de cobranças, por parte da comunidade, professores e funcionários, mas as decisões ainda são tomadas conforme a vontade do prefeito e dos interesses locais.

Em localidades pequenas, como é o caso da referida escola, as pessoas não enfrentam as decisões das autoridades locais por medo de represálias e perseguições, muito menos o gestor que conforme o entrevistado é visto como “um pau mandado”.

Está ele na condição de quem é capaz de fazer obedecer à vontade do Estado, de quem é representante legal, mas não tem poder de fazer valer a própria vontade, se esta for contrária a do Estado, mesmo que ela coincida com a vontade do colegiado ou a instituição escolar que dirige. (PARO, 2007, p. 7).

Outro ponto que merece destaque é o relacionamento do gestor com os outros funcionários da instituição. Ele comenta que só pelo fato de estar como chefe é visto como inimigo, principalmente pelos professores. É importante deixar claro que não foram entrevistados outros funcionários da instituição, dessa forma não podemos avaliar a postura de cada um neste processo, mas Luck comenta a este respeito:

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociaam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse

processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p.121)

Vale ressaltar que há mecanismos para o trabalho com a gestão de pessoal, desta forma o despreparo colabora para a situação em questão, uma vez que este não trabalha a motivação e muito menos há a preocupação com a comunicação entre eles.

A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis. (GOMES, 2012, p.18).

Enfim, a entrevista cumpriu o seu papel em descrever a realidade do gestor diante dos desafios enfrentados na escola. Observou-se que na prática a Gestão Democrática funciona apenas em algumas escolas do Estado de Sergipe, mas que em sua maioria ainda se prende ao modelo antigo cujo diretor recebe ordens das autoridades da cidade e pouco representam a vontade popular e as necessidades da escola em questão.

#### **4. METODOLOGIA**

##### **a) Campo de Pesquisa**



O Campo de Pesquisa é o Jardim de Infância Dr. Pedro Rubens da Costa Barros uma escola da Rede Municipal de Educação, situada em Itaporanga Sergipe.

### **b) Sujeitos de Pesquisa**

O sujeito pesquisado será um gestor da referida escola que trabalhou nesta função de 2013 a 2017 e prontamente respondeu a todas as questões para a análise aqui proposta

A coleta de informações foi realizada por meio de questionário em que foram propostas questões subjetivas a fim de avaliar os resultados acerca do compromisso e responsabilidades do Gestor naquela unidade de ensino e assim, comparar com dados encontrados na pesquisa bibliográfica.

Por meio de seus relatos e respostas teremos as informações necessárias para compreender melhor a situação analisada.

### **c) Instrumentos e estratégias de Pesquisa**

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa tem natureza bibliográfica com base na contribuição de vários autores que desenvolveram este tema a partir de estudos e pesquisas na área educacional. Conforme comenta Gil (2000), que a pesquisa bibliográfica fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. Desta forma as teorias apresentadas serão analisadas de forma a resolver a problemática apresentados.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, ou seja, procura aprofundar a discussão sobre o assunto com os entrevistados para a partir de suas respostas coletar dados a serem analisados.

Este método contribui para a compreensão de fenômenos individuais, e processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão

Foram elaboradas questões subjetivas direcionadas para um Gestor da Rede Municipal de Itaporanga – SE, no intuito de avaliar seu trabalho e atribuições para a realização de sua gestão.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa em questão buscou avaliar o trabalho do gestor juntamente com o seu compromisso e responsabilidade para alcançar o sucesso escolar. Para tal, foi realizada uma entrevista com um gestor da rede Municipal de Ensino do Estado de Sergipe com o qual foram observadas e analisadas questões acerca da realidade vivenciada por este profissional no espaço escolar, a fim de obter uma melhor compreensão acerca da temática em questão.

Observou-se que na atual conjuntura do processo educacional voltado para uma gestão democrática e participativa, a presença de um mediador capacitado e voltado para as questões pertinentes à realidade do cotidiano escolar é mais do que necessário.

O Gestor seguindo os critérios de formação e aquisição de atribuições necessárias ao bom andamento das questões relacionadas à administração escolar e atuando de forma consciente no contexto no qual se encontra inserido pode proporcionar mudanças e melhorias significativas na qualidade de ensino.

No entanto, a realidade das escolas ainda não acompanha as orientações propostas na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, dando continuidade à cultura dos famosos “cabides eleitorais” e atribuindo a estes cargos pessoas despreparadas para desempenhar ações que venham a garantir um ensino de qualidade e melhorias para a comunidade.

Em suma, concluímos que ainda há muito a ser feito para que haja realmente uma mudança significativa na educação brasileira e isso vai além de investimentos financeiros ou de infraestrutura.

É preciso mudar a postura de que a educação sozinha irá mudar alguma coisa. Precisa-se pensar a educação como uma política social que implica mudanças em todos os âmbitos da sociedade. A educação precisa tratada com seriedade e para isso, devemos sair do discurso e passar à prática, à vontade política de mudar.

Os mecanismos de gestão não terão real eficácia se considerar que ainda temos escolas e professores sem condições mínimas de trabalho, em pleno século XXI, o que é inadmissível. Urge transformar as escolas em um lugar estimulante, com professores formados em cursos sérios e de longa duração, com salários justos e que faça jus ao papel social deste profissional. Escolas onde as crianças possam permanecer em tempo integral e o país consiga acabar o problema do fracasso escolar.

Promover uma educação de qualidade envolve assegurar as escolas e aos gestores um projeto pedagógico condizente com as necessidades locais de cada região, seriamente pensado para a melhoria da aprendizagem e isso implica considerar as particularidades do local, a cultura e as condições de trabalho.

Somente desta forma será possível um trabalho responsável, democrático e condizente com as suas principais diretrizes e teremos realmente uma educação de qualidade, garantindo o acesso dos educandos à cultura, os conhecimentos socialmente construídos e sistematizados.

A entrevista realizada pode demonstrar que a Gestão democrática ainda enfrenta grandes desafios para a sua efetiva realização e garantia dos direitos democráticos, mas ao contrário do que acredita o gestor entrevistado não é uma utopia, como comenta:

A utopia será sempre algo realizável num futuro próximo mediante a ação transformadora do trabalho; dirigida para algo não existente, a utopia além de orientar a ação humana coletiva permite a crítica da realidade existente fornecendo pontos-de referência para a avaliação do presente (VALE, 1995, p.3).

É preciso acreditar em mudanças, mas para que elas aconteçam é preciso que trabalheemos muito, ao contrário do que o entrevistado

comentou, a educação democrática no Estado de Sergipe não é uma utopia, mas somente com trabalho ético e esforço desmedido poderemos modificar o atual quadro de desrespeito com a democracia que vemos em muitas escolas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/** elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004. Disponível em: [www.moodle3.gov.br/ufmg](http://www.moodle3.gov.br/ufmg). Acesso em 14 de Mai.2017.

Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria da Educação Infantil e Fundamental. **Matrizes de referência: anos iniciais do ensino fundamental.** Brasília, DF: MEC/SEIF, 2003. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000057.pdf>. Acesso em Mai 2017.

**Constituição Federal:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB** 4024, de 20 de dezembro de 1961.

MEC. **Plano de Desenvolvimento da Educação.** Brasília, 2007. Disponível em < <http://www.mec.gov.br/pde>. Acesso em 20 de MAI de 2017.

BRUINI, Eliane da Costa. "**Educação no Brasil**"; **Brasil Escola.** Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-no-brasil.htm>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. Trabalho apresentado no IX Congresso Geral de Educação. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. 2009. [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736\\_1234.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf)

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino.** In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em 10 de Mai de 2017.

EYNG, A. M. (org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica**. *Revista Educação em Movimento*, v. 1, n. 1, p. 25-32. Curitiba.

GADOTTI, M. **Educação e poder**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 2004.

GOMES, Paulo. **O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática**. 2012 Disponível em: <http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/o-coordenador-pedagogico-frente-aos-desafios-da-gestao-democratica-6029643.html>. Acesso em 18 de junho de 2017

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **As Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**, Brasília, Editora Positivo, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**.– Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Da nova LDB ao Novo Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional**. Campinas: Autores Associados, 2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão democrática**. *Educação em Revista* | Belo Horizonte 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em 10 de Mar.2017.

VALE, J. M. F. **Projeto Pedagógico como Projeto coletivo**. In: CIRCUITO PROGRAD, 1995. São Paulo. O Projeto Pedagógico de seu curso está

sendo construído por você? São Paulo: Pró-Reitoria de Graduação/UNESP.  
Anais..., 1995.