

O GESTOR EDUCACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

THE EDUCATIONAL MANAGER IN THE PUBLIC SCHOOL: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Rachel Leite Titonel
Mario Marcos Lopes

CENTRO UNIVERSITÁRIO BARÃO DE MAUÁ
queltitoneli@hotmail.com, mmarlopes@ig.com.br

RESUMO

Considerando os desafios encontrados no dia a dia do gestor, dentro de uma instituição pública de educação, objetiva-se nesta pesquisa compreender o papel desse profissional dentro dessa esfera administrativa e identificar as dificuldades no gerenciamento, de forma democrática e sem autonomia, dos recursos financeiros que lhe são disponibilizados. A pesquisa discute ainda a importância da gestão democrática no ambiente escolar público, em seus múltiplos aspectos. Para tanto, a metodologia utilizada concentrou-se na pesquisa bibliográfica na qual os autores embasaram e complementaram as discussões apresentadas, trazendo contribuições para esse extenso campo de pesquisa. As reflexões obtidas contribuem para melhoria da escola pública frente aos desafios da sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Gestão Pública; Educação; Desafios.

ABSTRACT

Considering the challenges faced by the manager within a public institution of education, the objective of this research is to understand the role of this professional within this administrative sphere and to identify the difficulties in the democratic and non-autonomous management of financial resources that are made available to you. The research also discusses the importance of democratic management in the public school environment, in its multiple aspects. To do so, the methodology used was focused on the bibliographic research in which the authors supported and complemented the discussions presented, bringing contributions to this extensive field of research. The reflections obtained contribute to the improvement of the public school facing the challenges of contemporary society.

Keywords: Public Management; Education; Challenges.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por finalidade debater e refletir sobre o tema “O Gestor Educacional na Escola Pública: desafios e perspectivas”.

O gestor da Escola Pública deve atentar-se para a questão democrática, pois é através do diálogo, das opiniões de todos envolvidos da comunidade escolar, da interação e do reconhecimento da importância de cada função dentro da escola, que se obterá o resultado almejado.

Dentro da Gestão Democrática, pode-se dizer que o gestor não é peça principal, mas sim é uma peça central e a maneira como ele irá gerir uma escola, resultará em aspectos positivos ou negativos.

Embora não haja um único método de implantar um sistema de gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão. Libâneo (2004, p.79) afirma que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Administrar uma escola pública é uma tarefa complexa. Não exige somente aplicar metas e técnicas, mas também gerir sem recursos.

A implantação da figura de um gestor democrático dentro do espaço público, implica em ousadia. Sempre o diretor foi visto como autoridade soberana e nesta sociedade contemporânea, tem-se o coletivo, ao invés do individual.

A presente pesquisa tem por objetivos:

- Compreender o papel do gestor dentro de uma instituição pública;
- Identificar as dificuldades de um gestor de instituição pública gerir, de forma democrática e sem autonomia, os recursos financeiros que lhe são disponibilizados.

A gestão democrática faz parte da luta dos educadores e dos movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Assim, o estudo proposto possibilita compreender as ações e os desafios na busca da gestão democrática na escola pública, principalmente no contexto em que vivemos, onde a escola acaba se distanciando do sentido real da democracia.

Para a elaboração deste trabalho, a metodologia utilizada concentrou-se em pesquisa bibliográfica com consultas a fontes indiretas de investigação, a partir de livros, artigos científicos coletados nos bancos de dados (Capes, *Sciello*, etc.), além de documentos emanados do Ministério da Educação entre outros, tendo como base as palavras-chave: gestão educacional, gestão pública escolar, gestão democrática. Corroborando com a descrição metodológica Fonseca (2002, p. 32) aponta que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A partir deste ponto, a pesquisa colabora e se une a outros trabalhos ao descrever a evolução da atuação do gestor educacional público, bem como, aponta a dinâmica dos diversos profissionais da escola pública, seus desafios, dificuldades e perspectivas, em gerir uma escola de forma democrática, autônoma e condizentes com as demandas contemporâneas.

GESTÃO EDUCACIONAL

Com o passar dos anos, diversas áreas transformaram-se e a sociedade necessitou acompanhar e se inteirar de toda essa evolução tecnológica, científica etc. A Educação foi uma área que necessitou modificar-se para acompanhar toda essa evolução, e neste sentido, o termo e o papel do “gestor” também. O gestor era apenas responsável por questões administrativas e o seu poder era totalmente centralizado, entretanto a partir dessas modificações ele passou a também a ter uma visão de conjunto e uma atuação que aprenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, sociais, democráticos e participativos.

Antigamente, era dever do Estado prover a educação; dever dos diretores impor sua autoridade, dever dos professores “ corrigir provas e dar notas”; dever do aluno estudar e obedecer. Os alunos, inclusive eram mais reprimidos, se comparados com a realidade atual. Havia uma hierarquia e o diretor estava no topo. Hoje, com a proposta de gestão democrática, observa-se que as mudanças são visíveis e essa interação com a comunidade escolar, só tem a acrescentar positivamente.

Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei n.9394/96) em seu artigo 14, aponta claramente as seguintes determinações sobre a gestão educacional:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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.

O conceito de Gestão Escolar - relativamente recente - é de extrema importância na medida em que é desejada uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e, oferecer a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social (SANTOS, 2006).

O gestor educacional tem que se conscientizar de que, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com os alunos, pais, professores e funcionários. De acordo com Moran (2000, p.58):

Educar é colaborar para que professores e alunos nas escolas e organizações - transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É ajudar os alunos na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional - do seu projeto de vida, no desenvolvimento das habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e tornar-se cidadãos realizados e produtivos.

Em sendo assim, um bom gestor escolar deve ser aquele que tenha determinação, força, responsabilidade e compromisso com o seu trabalho, pois esse é o novo perfil do gestor contemporâneo frente aos desafios que o mundo moderno impõe.

O Gestor Educacional

Todas as tarefas atribuídas ao gestor escolar envolvem administrar, gerir, organizar, dirigir, tomar decisões estudadas o que coincide com o conceito de administração de Lima (apud CHIAVENATO, 2000). As tarefas remetidas à escola configuram a administração escolar (ou educacional) sendo a ação de organizar uma parte dela.

Pereira (2010, p.9) afirma “que a administração envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, da organização, da direção e do controle”. No entanto, reconhecendo a especificidade das instituições educacionais, o termo *organização* é mais utilizado.

A instituição escolar é um sistema de relações, com fortes características interativas, o que a diferencia das empresas convencionais, por isso o mais adequado seria o uso do termo organização conforme defende Chiavenato (1989) quando distingue os dois significados de organização: como unidade social e como função administrativa.

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações. (CHIAVENATO, 1989, p. 3).

Segundo Libâneo (2000, p. 59) “[...] adotamos o sentido amplo de organização, ou seja, unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos, a fim de alcançar os objetivos da instituição”.

Destaca-se o caráter grupal e cooperativo das instituições. As escolas são, portanto, organizações e nelas sobressaem a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana.

O centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão. Todas as demais funções da organização (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) estão relacionadas ao processo eficaz de tomada de decisões. Os processos internacionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão, ou seja, “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo” (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Por sua vez, a *direção* é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2000).

A organização e o processos da gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando aos demais cumprirem um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores e usuários da escola. Em contrapartida, na concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente (LIBÂNEO, 2004).

O orientador educacional

Os objetivos da orientação estão intrinsecamente ligados aos objetivos gerais da educação e, no contexto da escola, associa-se a esta nos seus objetivos mais específicos.

Devemos reconhecer, analisar e refletir sobre a importância do papel do Orientador Educacional. Este papel é amplo e imprescindível, pois busca a formação integral do estudante.

A Orientação Educacional (OE) é um processo organizado e permanente que existe na escola. Ela busca a formação integral dos educandos (este processo é apreciado em todos seus aspectos, tido como capaz de aperfeiçoamento e realização), através de conhecimentos científicos e métodos técnicos. A Orientação Educacional é um sistema em que se dá através da relação de ajuda entre Orientador, aluno e demais segmentos da escola; resultado de uma relação entre pessoas, realizada de maneira organizada que acaba por despertar no educando oportunidades para amadurecer, fazer escolhas, se auto conhecer e assumir responsabilidades (MARTINS, 1984, p. 97).

A orientação educacional não deve ser apenas utilizada para o acompanhamento do rendimento escolar e de frequência, mas também das relações sociais do mesmo e de todas as questões que dizem respeito ao seu bem-estar e desenvolvimento intelectual e emocional. Nunca deve ser um órgão disciplinador, conforme experiências do passado.

A orientação educacional tem a função de participar da construção coletiva de caminhos para a criação de condições facilitadoras e desejáveis ao bom desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Pimentel (1976, p.17) aponta:

A orientação educacional, no seu conceito amplo dentro do sistema, se propõe a levar o adolescente a opções conscientes baseadas no conhecimento racional dos fatos e situações, bem como na avaliação objetiva de seu próprio potencial, num processo de conscientização versus manipulação social, caminhando gradativamente para a manutenção individual e social.

Pode-se observar, que a orientação educacional tem extrema relevância, pois atua diretamente na consciência nos jovens. Reflete no processo de amadurecimento individual, para a vida coletiva (em sociedade). Observamos atualmente a orientação educacional como uma colaboradora do processo pedagógico.

O objetivo da escola não é mais o ajustamento do aluno, família ou sociedade, e sim a formação do cidadão para uma participação mais consciente no mundo em que vive. Hoje está mobilizada com outros fatores, que não apenas cuida e ajuda unicamente “alunos com problemas”. Parte-se de uma orientação voltada para a individualização e chega-se a uma orientação coletiva e participativa. A orientação educacional procurará compreender e ajudar o aluno inserido no seu próprio contexto, com sua cultura e seus próprios valores (GRINSPUN, 2002).

Quando se fala em orientação educacional, inúmeros conceitos vêm à tona, dependendo da fundamentação ou do posicionamento que se tem a respeito da área. A orientação era caracterizada, sempre, como um processo, uma ação, um método, um trabalho cujos objetivos eram apresentados como: o aluno e sua personalidade, e os objetivos indiretos diziam respeito ao desenvolvimento das potencialidades, a auto realização na esfera família pessoal escola e social, à solução dos problemas e ajustamento dos alunos (GRINSPUN, 2002).

A dimensão pedagógica da orientação educacional atualmente, encontra-se mais abrangente, existe a mediação entre educadores e demais protagonistas da escola numa

ação mais efetiva da qualidade nas escolas. O orientador está mais voltado para o compromisso com a cidadania e o caráter da subjetividade dos alunos. Ao contrário da orientação individual, reforça-se a orientação coletiva (a escola e a sociedade), aonde as questões contextuais envolvem contradições e conflitos como realizações bem-sucedidas e os novos acontecimentos tomam outros rumos na orientação educacional, que tem um papel mais significativo junto à educação, nos anos seguintes. A Educação passa a ser coadjuvante na prática docente.

A orientação educacional sempre está buscando fundamentação teórica de sua área ao caracterizar a orientação como área de educação estamos inserindo a educação nas dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas onde ela ocorre. Há uma única concepção, um ressignificado, mas as ações os projetos devem estar de acordo com o projeto político-pedagógico de cada escola.

Mesmo que ainda existam conflitos de paradigmas nas escolas, só uma orientação contextualizada poderá mostrar as alternativas de que a escola dispõe para que o seu papel seja de aliada com a equipe docente e em parceria com a gestão educacional. Sendo assim cumprirá com seu objetivo de formação de um verdadeiro cidadão.

Como a prática do orientador está vinculada a pedagogia precisa-se conhecer o que acontece dentro e fora da escola, avaliação currículo, os métodos de ensino e também o como se aprende, o trabalho com os grupos e a comunidade, a alfabetização as questões relativas à aquisição da linguagem e à produção do conhecimento e a pesquisa. (PENTEADO, 2000, p.16).

Há algo de fundamental no trabalho do orientador educacional, além do comprometimento com os problemas de ensino aprendizagem, é preciso lutar para que a escola não perca a dimensão humana. Devemos cada vez criar oportunidades para alunos, pais e professores discutirem questões presentes no dia-a-dia, com isso conseguirem soluções sobre as consequências para caminharem nessa ou naquela direção.

O supervisor escolar

A supervisão educacional (ou escolar) constitui-se num trabalho profissional que tem o compromisso, em parceria com os professores, de garantir os princípios de liberdade e solidariedade humana, no pleno desenvolvimento do educando, no seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e, para isso assegurar a qualidade do ensino, da educação, da formação humana, em consonância com o artigo 2º da LDB (SILVA; FERREIRA, 2014, p.8)

Ao se estabelecer o conceito de supervisão, é importante esclarecer o sentido etimológico da palavra. O termo Supervisão é formado pelos vocábulo (sobre) e visão (ação de ver). Indica a atitude de ver com mais clareza uma ação qualquer. Como significação estreita do termo, pode-se dizer que significa olhar de cima, dando uma “ideia de visão global”. A supervisão apresenta-se como uma prática relativamente recente na educação pública. Remonta aos anos 70 e surgiu no cenário sócio-político-econômico, historicamente, como a função de controle (ALARCÃO, 1996).

O trabalho do supervisor escolar é reconhecido como ação de suporte para o corpo docente, potencializando o trabalho de ambos de forma a conectar-se efetivamente com o contexto escolar, aonde vem configurando-se historicamente como um desafio para os novos profissionais da educação em supervisão escolar.

Neste contexto Ferreira (1999) aponta que supervisor é aquele que “assegura a manutenção de estrutura ou regime de atividades na realização de uma programação/projeto. É uma influência consciente sobre determinado contexto, com a finalidade de ordenar, manter e desenvolver uma programação planejada e projetada coletivamente”.

O supervisor escolar faz parte do corpo de professores e tem a especificidade do seu trabalho caracterizado pela coordenação e/ou organização em comum - das atividades didáticas e curriculares, a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de formação continuada.

Nesta perspectiva, na atualidade pode-se inferir que o papel do supervisor está atrelado à gestão da escola como um todo. Uma vez que ele busca, junto com o professor, minimizar as eventuais dificuldades do contexto escolar em relação ao processo de ensino e aprendizagem.

No atual contexto da Educação Brasileira, cresce a cada dia a importância deste profissional que representa uma das pessoas que direcionam o trabalho pedagógico na escola em que atua, para que se efetive a qualidade no processo educacional.

A supervisão Escolar passa então a ser uma ferramenta da atuação bastante importante e que tem um objetivo diretamente ligadas a formação do educando. Os alunos chegam à escola “puros”, onde muitos de nós iremos atuar, para transformá-los. Tem-se então, diretamente uma responsabilidade social sobre essa criança. A responsabilidade, vai além da educacional. Cunha (2006, p. 271) aponta que é imperioso que o profissional da educação contribua decisiva e decididamente para melhor fluir os projetos propostos para a resolução de problemas e enfrentamentos de desafios na escola.

Apontado o primeiro passo, que é o querer, passemos para o outro, o fazer. Para se construir sociedades humanas é preciso interessar-se em pessoas, já que as pessoas são mais importantes que coisas, precisamos criar uma cultura do fazer, do preocupar-se, do incomodar-se com este sistema que hoje se faz presente.

Entretanto, os desafios são enormes, falta de estrutura, recursos escassos, má vontade dos educadores, dos alunos, dos funcionários administrativos, enfim uma série de casos que hoje se abate no sistema educacional brasileiro. Cabe ao supervisor criar, portanto condições próprias para este grande projeto de vida que será seu sacerdócio durante sua vida profissional.

Esses desafios dificultam o trabalho do supervisor, mas não o impedem de ser criativo na sua atividade profissional meios de mudar esta realidade e fazer com que a escola mude sua cara, e se transforme na escola dos sonhos.

O supervisor escolar deve estar sintonizado com as necessidades da comunidade e propor projetos que atendam aos anseios de todos que almejam um futuro melhor. Muita coisa pode ser feita no contexto escolar, por exemplo, pode-se desenvolver atividades que aproximem a comunidade da escola, da família e dos objetivos para a qual ela existe.

O papel do Secretário Escolar

Dentro do contexto educacional o Secretário Escolar desempenha um papel importante na gestão escolar contemporânea, visto que todos envolvidos são considerados agentes de transformação no processo administrativo e cognitivo, dividindo responsabilidades e somando esforços.

Um dos setores componentes da Unidade Escolar responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos a instituição é a secretaria. É

responsabilidade do Secretário Escolar redigir todos os documentos pertinentes a esta instituição, aos docentes e discentes.

Cabe, portanto ao Secretário Escolar estar sintonizado com o gestor pois na hierarquia administrativa dos estabelecimentos de ensino público é ele quem vem logo após o diretor, ele orienta e organiza todo setor administrativo e responde pela escola em diversos assuntos, por isso o Secretário Escolar e o Gestor precisam estar em sintonia e caminhando paralelamente.

Segundo Medeiros e Hernandes (1999, p.17):

Uma das tarefas principais do secretário escolar, é a de propiciar uma visão total da organização dos segmentos que compõem a unidade escolar, promovendo a integração e a interação, tanto internamente quanto externamente, firmando-se na gestão. Diversos setores de trabalho, através de um relacionamento coordenado, entrosado e adequado a cada situação da divisão de trabalho de forma racional e objetiva, qualifica as ações da comunidade escolar, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações, bem como conhecimentos e habilidades que lhe permitam promover a comunicação organizacional.

Medeiros e Hernandes (1999, p.17) também apontam que:

Em suas funções diárias, o(a) secretário(a) deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondência, manutenção do arquivo e atendimento de telefonemas. Às vezes, esse profissional é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão tais decisões; muitas vezes, porém, toma decisões e executa tarefas relevantes e decisivas para a empresa. É, pois, nesse momento, verdadeiro assessor, função que exige competências e formação básica bem específicas.

Como é a pessoa responsável pela gestão da Secretaria Escolar, tendo por responsabilidade a escrituração e expedição de documentos escolares, autenticando-os pela aposição de sua assinatura, bem como a guarda e inviolabilidade dos arquivos escolares pelo registro de todos os atos escolares, a ética profissional no trato de todo esse trabalho administrativo é importantíssima.

Presume-se que um bom secretário escolar deve articular o administrativo e o pedagógico, contribuindo assim com as relações interpessoais com alunos, pais, professores, funcionários e pessoas da comunidade.

O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática de uma escola tem como objetivo envolver toda a comunidade escolar em todas as decisões que imergem desta gestão. A gestão desta escola só tem sucesso em todas as áreas se a comunidade escolar participar de forma efetiva e ativamente direta.

Segundo Luckesi (2007, p.12) “uma escola é o que são seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”.

A gestão escolar democrática torna-se cada vez mais responsável pela imagem de educação pública, à medida que vai superando a fama de ineficiente e vai crescendo no conceito que a escola pública supre as necessidades de sua clientela.

No sistema público na maioria dos municípios, diferentemente do particular o gestor pode escolher a escola, mas a escola não pode escolher seu gestor. Há um sistema significativo que nem a comunidade e nem os membros da Unidade Escolar tem

qualquer condição para mudar o gestor escolhido por esta escola. O sistema utilizado para escolher o diretor é democrático apenas do lado dos candidatos, pois as características para atenderem os pré-requisitos mínimos se dão por formação acadêmica e exercícios do magistério, assim as Secretarias de Educação escolhem entre esses supostos candidatos o que melhor atende as necessidades da Unidade Escolar. Na maioria dos casos o gestor chega na escola sem conhecer a realidade da comunidade, suas necessidades e conflitos (BRASIL, 2004).

A ideia que se defende, nesta pesquisa, é a da responsabilidade compartilhada entre gestor e Secretaria de Educação, de forma que a educação escolar seja uma tarefa social e não somente ter na figura do diretor a responsabilidade por esta Unidade Escolar, ou “não tê-lo como culpado” pelos fracassos da mesma. Deve-se levar em consideração que a luta por uma escola de qualidade dentro do espaço público é de todos envolvidos, porém o gestor é a peça principal, elaborando e construindo um equilíbrio com sua equipe transformando e praticando uma estabilidade no seu campo de trabalho com competência e prática de trabalho.

No entanto, muitos ainda têm em mente que o diretor é quem manda. Deve ficar claro que a decisão que deve prevalecer é a decisão de todos, não a dele, pois “o fato de alguém ser investido de autoridade, ou seja, probabilidade de ter cumpridas determinadas ordens, não significa que essas ordens representem a sua vontade” (PARO, 1995, p. 77).

Conforme observado anteriormente, sobre a escolha do diretor, pode-se afirmar que esse agente educacional representa o governo público e também o coordenador geral da escola. Às vezes, essas funções que caminham juntas, se contrapõem. Entretanto, mesmo quando apresente traços de divergência, o diretor tem sempre que fazer prevalecer o objetivo em favor dos interesses da educação pública e dos educandos.

Neste sentido, a escola pública deve ser encarada como um serviço relevante público, onde a educação é uma ação pública. Então, “a lei e o funcionário público são, respectivamente, o meio e o agente daquele interesse público” (TEIXEIRA, 1996, p.38). Logo, pode-se considerar que todos os envolvidos (professores, orientadores, supervisores, diretores, secretário escolar) respondem por concretizar esse interesse.

Desafios que o gestor enfrenta no espaço público

O contexto social em que a escola se encontra é evidente. Não se pode mais pensar apenas em preparar o educando para os mais elevados níveis de escolaridade; o papel da escola vai muito além. O objetivo primordial é preparar o aluno, para compreender a vida, sob vários ângulos. Para isso, a escola deve ser um ambiente agradável e acolhedor, que os alunos possam se identificar e que esse ambiente desperte interesse e seja motivador.

O gestor precisa estar preparado para os desafios e obstáculos a serem enfrentados no dia a dia da instituição. Ele deve estar inteirado dos problemas da escola e procurar situar as necessidades de aprendizagem da comunidade em face dos objetivos e orientações que derivam das políticas educacionais estabelecidas.

Saviani (2004, p. 208) afirma que “o diretor da escola é antes de tudo um educador; antes de ser um administrador, ele é um educador”. Então vemos que a gestão engloba uma complexidade de aspectos, além de administrativos e financeiros, o pedagógico.

É uma árdua tarefa administrar uma escola, com tantas deficiências, principalmente porque há falta de recursos financeiros. Se antigamente já existia, hoje

em tempo de crise, só agravou. Além disso, tem-se problemas como evasão escolar, altos índices de repetência, baixa qualidade de ensino ministrado nas escolas, salários dos profissionais muito baixos, gerando falta de motivação. Familiares de alunos sem nenhum comprometimento com o mesmo. Para tentar superar esses desafios, há de se incrementar canais de intervenção coletiva da comunidade na instituição escolar, a fim de buscar soluções para esses problemas, obtendo êxito (MACHADO, 2013).

A gestão escolar deve estabelecer uma relação escola-comunidade-professor-aluno de troca, de ajuda, com sensibilidade e engajamento, pois se as relações não forem assim, certamente os resultados esperados por esta escola não será de educação de qualidade e humanizada.

A arte de administrar em uma gestão democrática

O papel da escola hoje é formar pessoas fortalecidas por seu conhecimento, orgulhosas de seu saber, emocionalmente corretas, capazes de autocrítica, solidárias com o mundo e capacitadas tecnicamente para enfrentar o mundo do trabalho e da realização profissional. Neste contexto, o diretor da escola é o principal responsável pela execução eficaz da política educacional. No entanto, deve estar sempre envolvido com toda comunidade escolar. Essa interação (que vai desde o processo de ensino e aprendizagem propriamente dito, até à gestão e tomada de decisões no seio da escola) é imprescindível para o êxito das propostas da instituição escolar.

Paro (2008, p.24) aponta que:

A democracia enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa.

Com o conceito de Lima (2000), compreende-se a gestão democrática como um fenômeno político que articula ações que se sustentam em métodos democráticos, o que envolve ações participativas nas tomadas de decisões e o poder presente nas relações estabelecidas na escola.

Se a escola for democrática estará pronta para enfrentar toda e qualquer situação no seu dia a dia. Várias pessoas envolvidas, a fim de buscar soluções juntas, será mais engrandecedor e contribuirá mais do que uma única pessoa.

A construção da democracia na escola está diretamente relacionada com a construção da qualidade da educação. Na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva, que supõe mudança na forma de compreender os objetivos e fins da educação, as relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social.

Luck (2000) preocupa-se em explicitar o reconhecimento do termo gestão em superação a administração escolar. De acordo com a autora a dinâmica da gestão supõe uma transformação na forma de compreender a organização do trabalho na escola e o papel da mesma na sociedade, superando os limites da administração estática, centralizadora e tecnicista.

O conceito de gestão democrática supera o de administração porque, segundo Luck (2000), abrange aspectos que a administração não abarca como a democratização da tomada de decisões, a compreensão de que as relações que se estabelecem no interior da escola são dinâmicas e passíveis de conflitos, a elaboração coletiva do projeto

político-pedagógico, o entendimento de que as lideranças no interior da escola devem atuar no sentido de coordenar os esforços de todos os sujeitos envolvidos na tentativa de alcançar os objetivos construídos conjuntamente.

A ação integrada dos gestores

Um fato relevante para desenvolver a visão integradora é compreender que a escola pública faz parte de um sistema maior. O fato de pertencer a uma rede exige que ela se adapte às políticas públicas. Além disso, existe uma comunidade dentro e ao redor dela, que precisa estar comprometida com o trabalho pedagógico. Sem a reflexão sobre esses elementos, a gestão deixa de representar as necessidades dos alunos e se torna cada vez mais burocrática (RODRIGUES; HEIDRICH, 2009).

Passar a ter essa visão integradora, portanto, exige procurar uma formação teórica sólida, que propicie mais conhecimento sobre as várias áreas da gestão e dominar os instrumentos que permitam analisar a realidade escolar dentro e fora dos muros.

A gestão escolar participativa representa a possibilidade da comunidade participar mais ativamente da escola, auxiliando nas decisões relativas aos rumos a serem seguidos pela instituição, as diretrizes organizacionais que nortearão a atuação dos educadores, servindo como uma forma da comunidade opinar sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade.

Para que os gestores das escolas trabalhem de forma integrada, atuando junto com o restante da sua equipe, devem ter como objetivo principal, criar um local de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justo e firme nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. O diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e assim a escola destacará. Sabemos que os gestores precisam se adequar, atualizar e procurar modificar sua postura, frente ao trabalho pedagógico realizado na escola, de acordo com as constantes mudanças e avanços do mundo moderno, para tornar-se um elemento fundamental visando a concretização de um ensino com mais criatividade. No entanto, dentre inúmeras funções deve prevalecer a qualidade do processo ensino-aprendizagem através de uma participação mais Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o Trabalho Articulador dos Diretores efetiva com o corpo docente, trabalhando em conjunto com o coordenador pedagógico e o diretor (NOVOA, 1995; RODRIGUES; HEIDRICH, 2009).

Se a Unidade Escolar não estiver unida, integrada com todos que fazem parte do processo escolar fica inviável alcançar o sucesso, para tanto o diretor (figura central dessa integração) deve agir de modo a fazer com que todo corpo caminhe junto, deve partir dele que como Lück (1981) enfatiza o diretor assume na escola uma posição de influência máxima, sendo assim ele deve propiciar um ambiente de integração com os outros membros (Orientação Educacional, Pedagógica, supervisão, corpo docente e discente, equipe de apoio e comunidade escolar).

Quando não há essa integração o trabalho fica mais pesado e cansativo, quanto a isso Luck (2013, p. 29-30) aponta que:

A falta de integração do processo educativo tem uma multiplicidade de aspectos e ângulos. Ela é tanto interna quanto externa, tanto de concepção quanto de ação. Todos os aspectos relacionados à integração ou falta dela atuam em cadeia de maneira que, havendo dificuldades em um determinado ângulo do processo educativo, naturalmente a mesma promoverá repercussões em outros.

Mesmo existindo funções específicas por parte da equipe gestora, além de termos ainda nos dias de hoje uma barreira física entre a escola/comunidade (os muros), observa-se que, quando as ações se integram, o resultado apresenta-se positivo em todos os aspectos, tanto relacional, quanto integrador, organizado e cognitivo no sentido de alcançar com eficiência e eficácia o processo educativo.

Portanto, há de se buscar essa integração para que o espaço escolar se torne um lugar acolhedor, não somente para os alunos, mas também para a equipe pedagógica, funcionários e a comunidade.

Desse modo, pode-se observar a importância de se pensar o ambiente escolar dentro de uma perspectiva dinâmica, tendo no gestor uma figura que implemente métodos integradores, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos.

Novos tempos e novos desafios para a Gestão escolar pública

Pode-se conferir, através da legislação que uma série de mudanças ocorreram com o passar dos anos referente à educação, mas essas leis não devem ser consideradas apenas no papel, tem que se colocar em prática no dia-a-dia dentro das escolas e se atualizar e aperfeiçoar sempre.

Muito é falado na atualidade, sobre gestão democrática. Mas o mais importante é atuar de forma concisa e esclarecida na prática, para que o resultado final de gestão seja alcançado.

Segundo Paulo Freire, a interação e a democratização devem ser exercidos demasiadamente dentro da educação.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE apud BRASIL, 2004, p.7)

Deve-se repensar sobre os modelos de gestão que vigoram e a noção em si, de democratização que se possui, junto com os mecanismos de participação existentes. A democratização do ensino, torna-se indispensável para o avanço e progresso da educação, e a repensarmos como prática social. Paro (1998, p.46), aponta:

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Deve-se haver parcerias entre os pais, professores, funcionários, estudantes, gestores e todos os funcionários da escola pública, pois a função social da escola é de melhorar através de parcerias, os resultados do ensino, firmando então o compromisso com a comunidade, deixando-a participar, tomar suas decisões e lutar pelo seu ideal. O espírito coletivo deverá ser consolidado e não mais o individual.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui

uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. (BRASIL, 2004, p.15)

A autonomia, a qual é tão falada deve ser exercida no seu sentido de construção, e não ser vista como uma independência pedagógica, administrativa e financeira. Ela vai além, deve ser vista como construção contínua.

A prática educativa não se resume nos educadores, mas num processo social, onde toda comunidade escolar, deve ter voz.

A educação, como prática social, constitui direito social do indivíduo. Historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização. Ou seja, a garantia de escola para todos constitui uma das bandeiras em prol da inclusão social e da efetiva participação da sociedade civil (BRASIL, 2004, p.18)

Um importante fator a contribuir positivamente ou negativamente para a escola é a escolha do diretor. Existem várias maneiras de escolha.

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. (BRASIL, 2004, p.35)

A escolha do diretor deverá ser vista mais minuciosamente. Os ideais deste, devem ir ao encontro com os ideais de todos da escola. Como “levantarmos a bandeira” da democratização, se muitas vezes a escolha do diretor (essa importante figura) não é nada democrática? Deve-se daqui para frente, priorizarmos essa escolha e fazê-la do jeito mais democrático possível, e as eleições diretas para diretores da escola pública, são vistos como processos mais democráticos, então devem ser valorizados (BRASIL, 2004).

O conselho escolar também é fundamental neste processo de democratização. Quanto mais ativa a atuação dele, maior será a possibilidade de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos. É muito importante que haja um fortalecimento destes conselhos, cada vez mais. De acordo com Lima (2004, p.29) “a democracia é um processo em que a participação é elemento fundamental, podendo referendar um movimento que tanto pode traduzir-se em um modelo consultivo e instrumental como num movimento transformador”.

Cada pessoa, dentro da comunidade escolar deve reconhecer a importância do seu papel. Ter em mente que o coletivo não é a transferência de responsabilidades e sim a integração de cada responsabilidade.

É preciso que os gestores se adequem, frente ao trabalho pedagógico realizado na escola, de acordo com as mudanças deste mundo moderno, para tornar-se um elemento fundamental visando a concretização de um ensino, com mais criatividade, dinamismo e qualidade. O gestor deve estar “aberto” para dialogar, interagir, trocar experiências e aprendizado com todos os integrantes da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do gestor não pode estar dissociado da função social da escola, que é de preparar o aluno para a vida, buscando suprimir as necessidades apresentadas pelo mesmo e contribuir para sua formação social.

O gestor é um líder que trabalha, coopera, interage e que sabe fazer, participando das tarefas. Deseja ter “em suas mãos” um grupo motivado, um grupo cooperativo, que tenha vontade de se aperfeiçoar e crescer. Porque assim, o resultado positivo será de todos.

Não basta que o diretor tenha “o poder” de coordenar sua escola, torna-se necessário que ele tenha a liderança adequada para que a gestão desta unidade escolar seja a melhor possível, incorporando habilidades e competências que permitam a colaboração de toda equipe, alunos e responsáveis. As tarefas a serem assumidas pelos gestores, em pleno século XXI são muito mais complexas do que as de alguns diretores das mesmas escolas há alguns anos atrás.

No Brasil, as redes tanto municipais quanto estaduais, passam por um processo de escolha dos seus gestores podendo ocorrer por nomeação (indicação do poder Executivo) ou votação, através da comunidade escolar. Na maioria dos casos a escolha é feita por indicação, fazendo do gestor um refém do sistema governamental, em muitos casos este gestor torna-se menos democrático e mais crítico.

Mas, a busca pela educação pública de qualidade, por intermédio de uma gestão participativa e democrática, tem sido um dos maiores obstáculos vividos dentro das instituições públicas ou ainda podemos dizer que um dos maiores sonhos das equipes escolares.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Ser professor reflexivo**. Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão, Porto Alegre: Porto, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC/SEB/CAFISE, 2004. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, n.6).

_____. **Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, A. S. da; OLIVEIRA; A. C. de; ARAÚJO, L. A. (Org.). **A Supervisão no contexto escolar: Reflexões Pedagógicas**. Manaus: UNINORTE, 2006.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão educacional. Para uma Escola de Qualidade: da Formação a Ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GRINSPUN, M. P. S. Z. **A orientação Educacional: conflitos, paradigmas e alternativas para a escola**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. Produção de saberes na escola: suspeitas e apostas. In: CANDAU, V. M. (Org.). **Didática, currículo e saberes escolares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, A. B. Políticas educacionais e o processo de “democratização” da gestão educacional. In: LIMA, A. B. (Org.). **Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada**. São Paulo: Xamã, 2004.
- LIMA, L. C. **Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. Gestão escolar. **NetSaber**. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_76885/artigo_sobre_gestao-escolar>. Acesso em: 04 set. 2017.
- LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
- _____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 29.ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2013.
- _____. Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília.v.17, n.72, p.1-195, fev./jun.,2000.
- LUCKESI, C. C. Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula. **Revista ABC Educativo**. São Paulo: Criarp, n. 64, p.30-33, 2007.
- MACHADO, M. de F. E. **A escola e seus processos de humanização: implicações da gestão escolar e da docência na superação do desafio de ensinar a todos e a cada um dos estudantes**. Brasília: Liber Livro, 2013.
- MARTINS, J. do P. **Princípios e métodos da orientação educacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. 7.ed. São Paulo: Atlas,1999.
- MORAN, J. M. Mudar a forma de ensinar e aprender com tecnologias. **Interações**. São Paulo, v.V, n.9, p. 57-72, jan.-jun., 2000.
- NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In: _____. (Org.). **Os professores e a sua formação**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p.15-33.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2008.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

_____. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PENTEADO, W. M. Alves e outros. **Orientação Educacional na Prática**: princípios, técnicas, instrumentos, São Paulo: Pioneira, 2000.

PEREIRA, M. J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTEL, M. da G.; SIGRIST, A. C. **Orientação Educacional**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

RODRIGUES, C.; HEIDRICH, G. Os quatro segredos da gestão eficaz. **Revista Nova Escola**. São Paulo, 01 out. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/734/os-quatro-segredos-da-gestao-eficaz>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 15.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

SILVA, L. G. M. da; FERREIRA, T. J. O papel da escola e suas demandas sociais. **Periódico Científico Projeção e Docência**, v.5, n.2, p. 6-23, dez. 2014.

SANTOS, F. M. E dos. Função do Gestor na Escola Pública. **Revista de Divulgação Técnica- Científica do ICPG**, v.3, n.9, jul.-dez. 2006.

TEIXEIRA, A. **Educação é um direito**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

Recebido para publicação em 17 de junho 2018
Aceito para publicação em 20 de agosto de 2018