



Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

FRANCISCA EDJANARIA PEREIRA

PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA FRENTE AOS DESAFIOS  
EDUCACIONAIS DA ATUALIDADE

CAJAZEIRAS-PB  
2015

FRANCISCA EDJANARIA PEREIRA

PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA FRENTE AOS DESAFIOS  
EDUCACIONAIS DA ATUALIDADE

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande, campus de Cajazeiras, como requisito parcial para obtenção do título de Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

CAJAZEIRAS-PB  
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)  
André Domingos da Silva - Bibliotecário CRB/15-730  
Cajazeiras – Paraíba

P436p Pereira, Francisca Edjanaria  
Perfil do gestor da escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade. / Francisca Edjanaria Pereira. Cajazeiras, 2015.  
75f.  
Bibliografia.

Orientador (a): Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.  
Monografia (Graduação) - UFCG/CFP

1. Gestão educacional – sertão da Paraíba. 2. Bases de conhecimentos do gestor escolar. 3. Desafios educacionais da atualidade. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU –37.07(813.3)

PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA FRENTE AOS DESAFIOS  
EDUCACIONAIS DA ATUALIDADE

Francisca Edjanaria Pereira

DATA DA DEFESA: 19/03/2015. Nota atribuída: 10,0

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes  
UAE/CFP/UFCG  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Gerlaine Belchior Amaral  
UAE/CFP/UFCG  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Stella Márcia de Morais Santiago  
UAE/CFP/UFCG  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Belijane Marques Feitosa  
UAE/CFP/UFCG  
Examinadora Suplente

## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegar ao fim dessa jornada que percebemos o quanto foi gratificante a formação adquirida ao longo dos anos na vida acadêmica, como também o apoio de amigos, professores no decorrer do curso e por isso agradeço a todos a oportunidade de partilhar esse momento único em minha vida.

Agradecer a Deus pela existência da vida e por me dar forças nos momentos difíceis quando pensamos em fraquejar.

Agradeço ao meu pai José Pereira da Silva por sempre demonstrar a grande satisfação ao ver seus filhos formados e também por seus significativos conselhos que foram à base de minha formação moral e ética.

À minha mãe que sempre me apoiou também e sempre incentivou a sermos persistentes apesar das dificuldades que sempre enfrentamos.

E por fim, a meu orientador Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes que sempre acreditou e apostou no meu esforço em realizar essa pesquisa, pelas orientações e contribuições desde a vida acadêmica até a conclusão desse trabalho.

“O homem de hoje é substancialmente diferente, substancialmente outro em relação ao homem de cem anos atrás. Isto porque o conceito de homem não se detém em sua finitude corpórea natural. O homem é sua “porção” natural e aquilo que ele produz. O homem é ao mesmo tempo natureza (domínio da necessidade) e negação da natureza (domínio da liberdade). Esta transcendência do meramente natural que o faz um ser histórico o homem consegue pelo trabalho”.

**(Vitor Henrique Paro, 2006, p. 29)**

## RESUMO

Neste estudo buscou-se caracterizar o perfil do gestor da escola pública na atualidade a partir dos desafios enfrentados mediante a atuação na gestão, visando apontar subsídios para conceituações e/ou argumentações relativas às competências existentes no perfil do bom gestor. O *locus* do estudo foram três escolas públicas localizadas no Alto Sertão da Paraíba. A pesquisa foi realizada através de levantamentos bibliográficos, fundamentando conceitos e bases de conhecimento sobre gestão, políticas públicas, demandas estruturais de gestão na escola pública na atualidade e competências relativas ao bom perfil do gestor escolar, mediante também as contribuições de alguns autores como, Paro (2010, 2009, 2007), Saviani (2005,1996), Freire (2006, 1997), Pérez Gómez (2000), entre outros. Este estudo foi envidado também com pesquisa de campo através de entrevista semiestruturada e observação junto à 03 (três) gestores de escola pública. A abordagem utilizada no estudo foi quali-quantativa a fim de priorizar a qualidade dos respondentes com propósito de fundamentar as discussões e os mecanismos de levantamento dos achados desse estudo. Os resultados mostraram, principalmente, que é de fundamental importância uma formação adequada e um sistemático processo de formação continuada para tal exercício da gestão escolar mediante as grandes dificuldades práticas que os gestores enfrentam para empreender uma gestão democrático-participativa e que o perfil do gestor — frente aos dilemas educacionais — ainda não atende todas as exigências de âmbito pedagógico, administrativo, político e social para o enfrentamento desses dilemas.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Bases de Conhecimentos do Gestor Escolar. Desafios Educacionais da Atualidade.

## ABSTRACT

In this study sought up to characterize the profile of the public school principal on current days from the challenge faced by management acting, aiming to identify subsidies for conceptions and/or argumentations related to existent competencies on good manager profile. The locus of study were three public schools in the Alto Sertão of Paraíba. the research was realized through bibliographic studies, justifying concepts and bases knowledge about management, public policy, structural demand of the management at public school and competences related to the good profile of the school manager, also by contributions of some authors as Paro (2010, 2009, 2007), Saviani (2005,1996), Freire (2006, 1997), Pérez Gómez (2000), and others. This study was sent also with field research by semi structured interview and observation with (03) three public school managers. The approach used in the study was quali-quantitative to prioritize the quality of respondents with purpose of justify the speeches and the listing mechanisms of the find of these studies. The results show, mainly that is of fundamental importance an appropriate training and a systematic process of continuing education for school management execution thinking about the big practical difficulties that the managers face to undertake a democratic-participative management and that the manager profile - front of the educational dilemmas – doesn't satisfy all the demands in the ambit pedagogical, administrative, politic and social to the confront these dilemmas.

**Keywords:** Educational Management. Bases of Knowledge of school Manager. The Present Educational Challenges



## LISTA DE SIGLAS

APM	Associação de Pais e Mestres
SISMÉDIO	Sistema Informatizado de Cadastro
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
FASP	Faculdade São Francisco da Paraíba
FIP	Faculdade Integrada de Patos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PETI	Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
PNE	Plano Nacional de Educação
PL	Projeto de Lei
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
PPP	Projeto Político Pedagógico
SE	Secretaria de educação
CE	Conselho Escolar

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CAPÍTULO 1 - DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NOS DIAS ATUAIS.....</b>	<b>15</b>
1.1 A gestão escolar frente à educação e sociedade: influências e concepções da sociedade para a educação pública.....	15
1.2 A função social da escola para o trabalho do gestor e os dilemas educacionais da atualidade.....	18
<b>2 CAPÍTULO 2 - GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS IMPASSES DE CONCEPÇÃO E TRABALHO NA ESCOLA PÚBLICA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Universo da Pesquisa.....	28
2.2 Gestão Escolar: Princípios e Funções.....	29
2.3 Contextualização dos Desafios Estruturais da Gestão Escolar frente às Políticas Públicas.....	40
<b>3 CAPÍTULO 3 - ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS PARA O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA.....</b>	<b>50</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>71</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	72
Apêndice B – Carta de Anuência.....	74
Apêndice C – Termo de autorização.....	75

## INTRODUÇÃO

O referido estudo tem o propósito de caracterizar o perfil do bom gestor da escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade, isso a partir do aprofundamento de conhecimentos sobre gestão, pela pesquisa de campo e pelo estudo exploratório acerca da função social da escola pública. Assim, procurou-se levantar os desafios que o gestor, enfrenta ao longo dos anos para atuar de modo efetivo e que atenda as necessidades de alunos e sociedade no que concerne a um processo de humanização dos sujeitos frente ao mundo.

Para tanto, faz-se necessário identificar acerca das necessárias interações entre o perfil do gestor e as demandas estruturais de gestão na escola pública da atualidade, em meio à pressão de ambos os aspectos: o do capital e o da humanização dos sujeitos. Mas outros aspectos também foram considerados a exemplo de, o contexto no qual o gestor está inserido, desde sua formação até sua relação cotidiana com toda a comunidade escolar, a fim de contextualizar esse perfil, visto que, a educação pública enfrenta dilemas, desde problemas sociais que afetam a escola até a distribuição de recursos que dificultam o direcionamento de uma boa gestão.

O propósito de escolher essa temática baseada no perfil do gestor da escola pública foi devido à minha atuação como gestora em uma escola pública estadual. Uma atuação a qual me permitiu lidar com as problemáticas que circundam o trabalho gestor, mas que não tinha experiência e nem a formação necessária para buscar meios de solucioná-los, visto que, foi bastante difícil lidar com isso já que a gestão perpassa desde dilemas de recursos financeiros até problemas sociais e de organização de pessoas as quais fazem parte do cotidiano da gestão escolar. Com isso, surgiu o interesse de investigar sobre o perfil do gestor da escola pública que enfrenta diariamente dilemas educacionais no qual muitas vezes não está preparado para superar as dificuldades de uma gestão a qual perpassa por âmbitos: administrativo, pedagógico, social e político.

Após ser delimitada a temática, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, na qual é o método de seleção e análise de textos, que trouxeram subsídios relevantes para o estudo, para Lakatos, “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.166). Essa pesquisa bibliográfica foi associada às categorias de análise desse estudo, que a partir de tais categorias foi iniciada a procura de fontes que pudessem delinear-las, a saber: Gestão

Educacional; Bases de Conhecimentos do Gestor Escolar; Desafios Educacionais da Atualidade. A partir dessas categorias que se deu início da produção em si, fundamentadas nas motivações iniciais para a produção dessa pesquisa.

Para melhor análise sobre o tema de estudo a pesquisa de campo foi utilizada como outro método, no qual buscam respostas de uma determinada inquietação, essa pesquisa foi realizada com gestores que contribuíram com suas perspectivas sobre gestão e decisões tomadas em sua rotina diária.

Este estudo tratou-se de uma pesquisa exploratória, sendo formulada uma questão problema e elaborado o roteiro de entrevista semiestruturado no qual o [...] “objetivo é a formulação de hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar os conceitos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.171). Desse modo, esse tipo de pesquisa fundamentou a pesquisa de campo como também as observações feitas aos sujeitos participantes. Esse tipo de estudo procura também referências quantitativas e qualitativas com relação ao objeto de estudo a ser pesquisado, portanto, faz relações teóricas e práticas acerca dessas inter-relações existentes entre pesquisador, sujeitos e universo da pesquisa.

A abordagem utilizada foi quali-quantitativa de preponderância qualitativa, na qual se utiliza uma quantidade específica de participantes, mas que não é o foco principal da pesquisa, que fica a ser priorizado pela qualidade das coletas feitas através das entrevistas realizadas. Desse modo, “A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009, p.31). Assim, procurou-se com essa abordagem ressaltar as qualidades das falas coletadas, mesmo com um número determinado de participantes e analisá-las a fim de fundamentar melhor o trabalho.

Para instrumento de coleta de dados foi utilizado entrevista semiestruturada, que proporcionou técnica de obtenção de dados a partir dos objetivos proposto na produção monográfica. Dessa forma Marconi; Lakatos, (2010, p.178), ressalta que [...] “É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. [...] A entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais” [...]. Esse instrumento foi utilizado a partir da prévia concordância dos participantes da pesquisa através dos termos de

livre esclarecido e de livre consentimento que foram disponibilizados e assinados pelos entrevistados, visto não trazer nenhuma dificuldade de compreensão e constrangimento aos entrevistados, dando a oportunidade de livre expressão sobre os assuntos abordados no ato da entrevista.

O instrumento também contemplou com uma observação da rotina de trabalho dos sujeitos entrevistados, a fim de, obter maiores informações a respeito do que foi coletado através da entrevista realizada, diagnosticando algumas das situações relevantes do cotidiano escolar.

As entrevistas foram feitas através de um gravador de áudio e as falas transcritas na íntegra, conservando toda a originalidade da entrevista realizada com os sujeitos. Na posterior análise foram utilizados trechos essenciais das respostas com intuito de categorizar as informações dos sujeitos investigados a partir das transcrições dos áudios para alcançar com mais fidedignidade o contexto a ser analisado em prol dos objetivos dessa pesquisa.

Essas falas foram avaliadas a partir das concepções de Marconi; Lakatos, (2010), que considera, “as respostas de uma entrevista devem atender aos seguintes requisitos, [...] validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 183). A partir desses requisitos que foram selecionados trechos importantes das falas dos entrevistados, procurando focalizar nos objetivos da pesquisa para obtenção das respostas possíveis do propósito da realização dessa pesquisa e obter clareza na realização das análises.

O universo da pesquisa constou de três escolas distintas e com características específicas, duas localizadas na Zona Urbana e uma na Zona Rural. As três escolas se localizam em uma cidade no Alto Sertão da Paraíba que tem em torno de sete mil habitantes, sendo que o principal meio de subsistência da maioria da população é a agricultura e cerca de 30% depende do auxílio do governo através do Programa Bolsa Família.

Baseado nos objetivos específicos que cada capítulo é fundamentado, sendo elaborados utilizando como eixo de discussão dos problemas a serem investigados. Fundamentando cada capítulo acerca desses objetivos a fim de, conceituar e elaborar a pesquisa em face desses propósitos que estão explanados como eixo principal do trabalho.

Buscando uma melhor explanação sobre o assunto, o trabalho foi estruturado em três capítulos: O primeiro está ressaltando os desafios da gestão nos dias atuais, o qual aborda assuntos que refletem os aspectos históricos e sociais da gestão que retrata alguns problemas que gestores enfrentam para conseguir mudanças significativas na escola pública. Além disso, apresentam-se conceitualmente termos caros a este estudo, ordenados em subtítulos que trazem referências importantes sobre: A Gestão Escolar frente Educação e Sociedade: Influências e Concepções da Sociedade para a Educação Pública; A Função Social da Escola e os Dilemas Educacionais da Atualidade. As discussões nesse capítulo apresentam a influência da sociedade na configuração da escola pública e da importância de acompanhar mudanças na educação frente às ações do gestor sobre esses aspectos que podem delimitar o tipo de gestão.

O segundo Capítulo apresenta o cenário da pesquisa e a discussão sobre a concepção de gestão, princípios e funções do gestor como também da importância das políticas públicas na atuação o gestor e um diálogo entre as falas dos gestores-sujeitos da pesquisa, lidas também a partir das discussões de autores que fundamentaram o trabalho, a exemplo de, Paro (2010, 2009, 2007), Saviani (2005,1996), Freire (2006, 1997), Pérez Gómez (2000), trazendo um conceito teórico aos discursos. Para tanto, está apresentado com um tema principal, Gestão Educacional e seus Agentes de Concepção e Implementação na Escola Pública; e três subtítulos: Universo da Pesquisa; Gestão Escolar: Princípios e Funções; Contextualização dos Desafios Estruturais da Gestão Escolar frente às Políticas Públicas.

O terceiro é um Capítulo de proposição, mas ainda mobilizando análises da pesquisa de campo no que diz respeito à concepção de gestão e do perfil do gestor apresentado na pesquisa, buscando confrontar essas duas vertentes de teoria e prática e dissertar sobre as práticas recorrentes no ensino público. Viabilizando estas preocupações e direcionando estas perspectivas para um pressuposto na busca de respostas sobre os dilemas educacionais, a partir da prática dos gestores como também na configuração do perfil do gestor frente aos problemas que circundam o cotidiano escolar.

Por fim, o estudo entorno do perfil do gestor pôde mostrar uma visão da atuação dos gestores e suas prioridades, que por vezes no âmbito administrativo e outras no âmbito pedagógico, bem como ampliar a concepção na qual a escola caminha sob o contexto social que está inserida. Assim como, mostrou a pressão do mercado para formação humana tendo em vista a empregabilidade, que para isso é necessário o refletir dos gestores tendo em vista a

formação de sujeitos para a cidadania, para a democracia e para o mundo do trabalho (para além do mercado), ou seja, atender além dos interesses da classe hegemônica em prol de unicamente escolarizar o indivíduo. E principalmente que é de fundamental importância uma formação adequada para tal exercício diante das grandes dificuldades práticas que os gestores enfrentam para empreender uma gestão democrático-participativa a partir de toda uma formação de sua equipe de docentes e não-docentes. O que será melhor delineado ao longo das articulações dessa produção.

## CAPÍTULO 1 - DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NOS DIAS ATUAIS

### 1.1 A Gestão Escolar Frente à Educação e Sociedade: Influências e Concepções da Sociedade Para a Educação Pública

Os modelos de educação e sociedade em face da satisfação imediata do modo de produção capitalista — ou não — são fatores que sempre influenciaram a construção de um perfil do gestor escolar, visto que, a individualidade de cada dirigente escolar, concepções da sociedade e a perspectiva com respeito à educação em prol de um projeto de formação humana, faz com que as prioridades sejam diferentes a cada um, dada cada concepção e função da educação. E esse capítulo com essa perspectiva, corrobora com as respostas à questão problema dessa produção que é: Qual o perfil profissional necessário para os gestores de escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade? Trará discussões relevantes sobre desafios que gestores enfrentam diariamente sobre a importância que é dada as necessidades da sociedade atual de formar para o trabalho e como o gestor se posiciona diante desses dilemas.

É preciso analisar todos esses aspectos que configuram a escola pública para assim considerar condições e competências necessária para o perfil do bom gestor em uma visão ampla e universal e esses questionamentos serão à base desse trabalho ao longo dos demais capítulos.

A sociedade é dividida por classes sociais e diante disso a educação acompanhou essa divisão de maneira camuflada com “divisores educacionais” de modo que, no geral, a classe menos favorecida é “educada” para a mão-de-obra e a classe burguesa para o senso crítico e atividades de comando em diferentes segmentos sociais que apresentem um significado na manutenção do “*status quo*”<sup>1</sup>. Com isso a efetivação do ensino, dá-se através de associação com o poder político e sociedade que transpassam para as escolas diferenciações de classes na qual se reproduz nas salas de aula. Eis um dos dilemas para a caracterização do perfil do bom gestor escolar: buscar maneiras para que não se efetive essa prática na educação.

---

<sup>1</sup> Na medida em que a divisão das massas oprimidas é necessária à manutenção do *status quo*, portanto à preservação do poder dos dominadores, urge que os oprimidos não percebam claramente este jogo (FREIRE, 1987, p.83).



A educação no Brasil iniciou-se em meios à peregrinação dos Jesuítas, o direito a educação era um privilégio de uma minoria elitizada que detinha o poder financeiro, já que o ensino ainda era pago, a Escola Pública surge no País em meio a grandes revoluções principalmente a industrial, desse modo, a instituição de ensino não tinha um currículo elaborado que pudesse basilar o trabalho do gestor e o corpo docente das escolas públicas. A escola estava imersa a concepções sociais da época muito embora, já existisse um manifesto contra este modelo elitizado e padronizado de ensino, de modo que naquele momento:

[...] o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Tal cenário educacional, constituiu-se em virtude, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 260).

Nesta perspectiva, a educação sempre foi fomentada por aspectos e revoluções sociais que a circundam influenciando de forma direta e indireta o modelo de educação a ser seguido. Dessa forma, essas manifestações sociais antecedente da história configuram modelos educacionais na atualidade, com perspectivas antigas para as decisões que o gestor precisa tomar nos dias atuais.

Para tanto, é preciso salientar que, “a educação, num sentido amplo, cumpre uma iniludível função de socialização, desde que a configuração social da espécie se transforma em um fator decisivo da hominização e em especial da humanização do homem”. (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 13). Portanto, o fator social é decisivo na construção da educação, educar se baseia em relações entre indivíduos que não pensam igualitariamente, mas buscam um propósito muitas vezes comum. E dissociar a educação dos problemas sociais existentes a conduz para uma visão unilateral, favorecendo uma parte da sociedade na maioria a elite hegemônica, contudo esses desafios devem ser refletidos, pois não ficam fora da sistemática da educação, escola e gestão pública em prol de uma gestão democrática. Sobre este aspecto,

[...] os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito mais difícil toda essa ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação social (PARO, 2006, p.19).

Esses fatores citados pelo autor (determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais) ao longo de décadas vêm condicionando o rumo da educação, interferindo diretamente na atuação do gestor e conseqüentemente no funcionamento da escola pública,

visto que, vem se tornando uma máquina de manipulação dos interesses de perpetuação de determinantes econômicos do poder dominante, que não está interessada em uma formação democrática de ensino para a sociedade.

É válido ressaltar a importância do crescimento econômico para melhoria da estrutura física da escola, como também com melhores recursos e valorização do profissional de educação, mas esse mesmo crescimento também aprisiona os indivíduos a servir esse modelo econômico de tal modo que acaba colocando-os em uma posição passiva aceitando as desigualdades existentes fazendo acreditar que não há nada que possa ser feito para mudar a situação, que:

[...] de um lado, temos a industrialização do país estimulando o desenvolvimento dos seus centros urbanos. [...] De outro lado, porém, corremos o risco, na marcha crescente de nossa industrialização, de comprometer a ampliação da consciência transitivo-ingênua do homem brasileiro, alcançada que vem sendo pela própria industrialização. [...] Quer dizer, a uma forma de vida de tal maneira rígida, passional, impermeável, que se fará impossível a dialogação democrática (FREIRE, 2003, p. 41).

Dessa maneira, os interesses ideológicos da classe hegemônica com crescimento industrial estão pautados na empregabilidade dos sujeitos, sendo que a formação humana e democrática não é importante para seus propósitos e se esse ideal basilar a atuação do gestor da escola pública estará favorecendo para a satisfação imediata do mercado o que não cumpre com a função social da escola.

A preocupação principal dos que “detêm” o poder em função da educação é a escolarização, mesmo sendo a educação um direito de todos fica a cargo de uma minoria decidir sua finalidade a partir de interesses próprios.

É importante salientar o papel que as classes médias assumem nesse processo. São elas que vão se encarregar da articulação da própria educação como setor, garantindo, com isso, possibilidades de influencias na política setorial estabelecida pelo Estado a partir dos anos 30(AZEVEDO 2009, p.25).

A contextualização da educação sempre veio a atender aos interesses de uma classe específica e vem até os dias atuais com os mesmos pressupostos. É de fundamental importância que a escola e o gestor reconheça sua função social e passe a não fundamentar somente a escolarização em seu contexto, que faça uso da sua função para a formação de sujeitos críticos e participativos diante dos problemas sociais existentes.

Sendo assim, a escola pública com um modelo de ensino que condiciona o trabalho pedagógico a um processo conteudista primando somente por potencialidades físicas e cognitivas, faz com que a formação do indivíduo não seja fundamentada na função social da escola, desta forma,

A escola, por seus conteúdos, por suas formas e por seus sistemas de organização, introduz nos alunos/as, paulatina, mas progressivamente, as idéias, os conhecimentos, as concepções, as disposições e os modos de conduta que a sociedade adulta requer. [...] de maneira que mediante este processo de socialização prolongado a sociedade industrial possa substituir os mecanismos de controle externo da conduta por disposições mais ou menos aceitas de autocontrole (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 14).

A escola então passa a ser um mecanismo de autocontrole e efetivação da ideologia do poder dominante para manipular a população visando seus interesses econômicos. A Educação é uma das bases fundamentais para socialização e humanização do homem, é através dela que se passa o conhecimento, as práticas culturais e o avanço econômico e social ao longo da história. Nessa perspectiva a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Capítulo I da Educação Básica, preconiza:

**Art. 1º** A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 2010, p. 07).

Sem dúvida, esses fatores são determinados pela existência do processo educativo que de forma especializada buscou e buscam reproduzi-los, mantendo-os vivos na sociedade. Para tanto a educação tem a função principal na superação da marginalidade, formando assim indivíduos que participem dessas mudanças sociais, para o bem comum e não apenas na efetivação de uma ideologia do poder dominante. É preciso que a educação seja concebida para a formação acessível e de qualidade.

Todas essas questões discutidas com relação economia, sociedade, política e cultura fazem parte da realidade da educação e conseqüentemente do trabalho do gestor, visto que, suas atribuições devem compreender todos esses dilemas em torno da escola pública. Portanto, é preciso pautar sua atuação na função social da escola que subsidia sua gestão na perspectiva de uma gestão democrática.

## 1.2 A Função Social da Escola para o Trabalho do Gestor e os Dilemas Educacionais da Atualidade

A função social da escola é algo relevante para o gestor frente às tomadas de decisões juntamente com sua equipe pedagógica, visto que, torna-se inviável atuar por princípios democráticos sem adotar os fundamentos da função social da escola que antes de tudo deve buscar a politização dos sujeitos e formar cidadãos cientes da realidade na qual vivem. Diferentes autores se colocam a respeito da função social da escola:

[...] Pierre Bourdieu, explicita, [...] os mecanismos objetivos que determinam a função social da escola: conservar as desigualdades e reproduzir as classes sociais. Pérez Gómez também afirma que a escola é conservadora e reprodutora, contudo acredita que ela pode ser, além disso, um espaço de transformação.

Dermeval Saviani [...] atribui à escola a função de promover o homem e, nessa perspectiva, propõe melhorias profundas na formação docente e no ensino discente.

Antônio Gramsci [...] propõe uma escola unitária [...], uma escola que não aja de forma imediatista, e nem desinteressadamente, conduzindo o aluno ao hábito de estudar, analisar, raciocinar e abstrair.

Gilberto Luiz Alves [...] demonstra como as funções reprodutivista e pedagógica foram secundarizadas na escola cedendo espaço às novas funções geradas pelo desenvolvimento tecnológico (CARDOSO; LARA, 2009, p. 1314).

Como ressaltado pelos autores essa mudança de concepção de função da escola pública vem sofrendo alterações ao longo dos anos, mas com um ponto em comum: ser reprodutora. Portanto, formular um conceito de função social para a escola não se compactua com interesses do poder dominante, e a busca por modificações do ensino para que possa ampliar a formação do sujeito abrange inúmeros fatores de ordem econômica e social.

Visto que, a organização escolar se depara com realidades oriundas desses fatores de ordem econômica e social como: violência, drogas, risco social e econômico. E esses dilemas sociais vão além de causas externas, influenciam toda a relação existente dentro do âmbito escolar, visto que na preocupação de construir uma escola democrática é preciso lidar com causas que venham desestruturar todo um trabalho interno da escola.

É preciso refletir tais aspectos na escola que,

[...] sem dúvida nenhuma, hoje a principal falha da escola com relação a sua dimensão social parece ser sua omissão na função de educar *para a democracia*. Sabendo da gravidade dos problemas e contradições sociais presentes na sociedade brasileira – injustiça social, violência, criminalidade, corrupção, desemprego, falta de consciência ecológica, violação de direitos, [...] não deixa de ser paradoxal que a escola pública, lugar supostamente privilegiado do diálogo e do desenvolvimento crítico, ainda resista fortemente, no ensino fundamental, uma formação democrática (PARO, 2007, p. 18).

Para estabelecer uma gestão democrática é preciso fundamentar sua rotina de trabalho a partir da função social na qual a escola deve exercer. E não é de hoje que a escola pública enfrenta problemas tanto estruturais (físicos) quanto funcionais (equipe pedagógica), gerir de forma igualitária e que atenda todas as necessidades existentes na instituição parece ainda ser uma tarefa difícil de realizar por parte do gestor, seja por despreparo ou por falta de autonomia, mas esses problemas sociais parecem não ser prioridade na escola pública.

Por isso são inúmeras causas que contribuem para o insucesso da escola pública, “são vários os fenômenos, no âmbito das escolas públicas brasileiras, que interferem no processo informacional, desde a coleta até a recuperação da informação, comprometendo seu uso na produção de conhecimentos” (BERGO, 2007 p.77). Dessa forma a escola acaba não priorizando sua função social, sem aperfeiçoar a prática educativa acaba deixando a escola a mercê de interesses econômicos.

Mas não somente problemas internos vêm acumulando insucessos à escola, políticas de mercado e lucro influenciam ao longo dos anos a educação para escola pública. Com isso o Neoliberalismo<sup>2</sup>, que é um aporte político ao sistema econômico capitalista, que visa acima de tudo o lucro e interesses pessoais, de modo que, o Estado tem uma pequena participação econômica nos interesses desse capital acaba dividindo a sociedade nos que tem poder aquisitivo e do outro lado os que não tem poder aquisitivo. Uma grande prova disso é a educação brasileira que passou por todo esse processo de transformação econômica de forma turbulenta com uma expansão desenfreada de mercado que acarretou em graves consequências até hoje.

Desse modo a escola passa a servir ao capitalismo deixando de ser serviço da sociedade, para tanto é preciso romper com esse pressuposto de manter concepções mercantilistas para a escola, portanto,

[...] é preciso não apenas fazer a revisão crítica das concepções existentes, em especial o paradigma neoliberal que associa o papel da escola ao atendimento das leis de mercado, mas principalmente contribuir para a elaboração de um conceito de qualidade que valha a pena ser posto como horizonte e que sirva de parâmetro para proposições de políticas públicas consistentes e realistas para o ensino fundamental (PARO, 2007, p. 20).

---

<sup>2</sup> [...] podemos afirmar que o pilar implícito e político-ideológico do pensamento neoliberal é a tentativa de alçar o mercado ao grau máximo de regulação da vida social, a uma totalização supra classista (Bakhtin, 1995) invasora, não só das relações econômicas, mas das relações políticas e culturais (LIMA, 2007, p. 48).

Uma escola que não oportuniza condições necessárias para os educandos sem qualidade de ensino principalmente acarreta um grande número de evasão, repetência e analfabetismo funcional. É preciso mudar concepções e visões da real função da escola, romper com paradigmas de mercantilização do ensino e fundamentar a escola para uma organização social a serviço de toda sociedade e não apenas de uma parcela.

É preciso desprender a escola dessas manipulações a favor do poder dominante, pois a mesma é autônoma e precisa exercer sua função social que vai além de pressupostos tecnológicos e currículos prontos a serem seguidos e o gestor a frente dessas ações precisa romper essa visão de escola reprodutora de ensino. Portanto,

A função da escola, concebida como instituição especificamente configurada para desenvolver o processo de socialização das novas gerações, aparece puramente conservadora: garantir a reprodução social e cultural como requisito para a sobrevivência mesma da sociedade. Por outro lado, a escola não é a única instância social que cumpre com esta função reprodutora; a família, os grupos sociais, os meios de comunicação são instâncias primárias de convivência e intercâmbios que exercem de modo direto o influência reprodutor da comunidade social. (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 14).

Manter a escola como instrumento de reprodução social só faz massificar a formação humana e desumanizar o processo que a educação necessita. Esse modelo conservador traz prejuízos às gerações de modo que, não haverá avanços e modificações necessárias para que a escola atenda às necessidades da sociedade atual, que não seria somente de formar para atender as demandas de mercado, mas também de formar um cidadão participativo e com consciência política.

Só a própria escola pode ter a iniciativa de mudar essa postura de escolarização que atualmente exerce e a atuação do gestor é primordial para essa mudança no âmbito escolar, sendo que a partir de suas decisões essa desigualdade que existe dentro e fora da escola pode ser sancionada.

[...] a ação da escola não se dirige no sentido de dar a todos os meios de adquirir aquilo que não lhes é dado. Ela é o lugar de transmissão do saber que recebe e trata os alunos como iguais, a despeito da disparidade cultural. Com isso sanciona as desigualdades que só ela poderia reduzir (CARDOSO; LARA, 2009, p. 1316).

Mas acreditar em mudanças da forma em que a escola está disposta atualmente atendendo aos interesses do Estado poderia ser algo utópico, sendo que essas mudanças só viriam acontecer por iniciativa dos que fazem a escola pública, gestor e comunidade escolar. A partir dessa perspectiva se emerge um conflito social, sendo que a mudança da escola

pública se encarrega de interesses de classes sociais que está fundamentada na relação de poder. Dessa forma,

A tendência conservadora lógica, presente em toda comunidade social para reproduzir os comportamentos, os valores, as idéias, as instituições, os artefatos e as relações que são úteis para a própria existência do grupo humano, choca-se inevitavelmente com a tendência, também lógica, que busca modificar os caracteres desta formação que se mostram especialmente desfavoráveis para alguns dos indivíduos ou grupos que compõem o complexo e conflitante tecido social (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 14).

Isto, certamente, viabiliza alguma mudança pensar que a escola pública é a principal peça para as modificações necessárias em relação às desigualdades sociais. No entanto, por onde começar? A escola está tomada por um autoritarismo funcional e por ingerências políticas de grupos regionais e/ou locais oligárquicos e passar a uma democracia de decisões é preciso, antes de tudo, uma mudança de ordem pessoal, institucional e prática.

É visível essa necessidade de mudança na prática, que,

Sem transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade (PARO 2006, p.19).

Viabilizar reformas emergenciais e em longo prazo são primordiais para recolocar a escola e seus sujeitos numa perspectiva de mudança perante as realidades sociais. Isso ressalta que a escola dos tempos atuais não deve atender somente as exigências de escolarização, mas de uma educação na formação do sujeito para todas as realidades de uma sociedade.

Mas a construção de uma escola que, ao longo da história, passou por vários cenários sociais ainda anda a passos lentos e para uma reflexão sobre possíveis mudanças é primordial um estudo nas bases escolares, confrontando um estudo teórico com o que é posto em prática nos dias atuais. Visto que, para Viera (2009, p. 131), “boa parte das reflexões sobre a função social da escola no Brasil foram canalizadas em torno do debate acerca das tendências pedagógicas”.

Modelos de escolas ao longo dos anos contextualizaram também a função da escola ressaltado por Saviani (2005) como “as teorias não críticas” buscavam entendê-las por suas próprias concepções. São elas: a Pedagogia Tradicional, a Pedagogia Nova e a Pedagogia Tecnicista.

Na Pedagogia Tradicional era respaldado no interesse da classe burguesa em transformar uma sociedade igualitária aos seus propósitos. Viera (2009) ressalta que a função da escola tradicional era a transmissão do saber sistematizado. E nessa teoria a marginalidade era vista como ignorância e que precisaria livrar a sociedade desse mau e transformar os súditos em cidadãos, e a escola veio com a função de acabar com essa ignorância, o professor aparece como articulador na transmissão dos conhecimentos e os alunos teriam que compreender o que lhe era transmitido. Mas com um modelo de escola que não atendia a todos e se pautava em uma ideologia burguesa, começa a decepcionar, pois os que ingressavam nem sempre eram bem sucedidos e os bem-sucedidos não adaptavam a ideologia da classe dominante, salientando que esse modelo de ensino não atingia a todos. A escola tradicional como foi assim chamada enfrentou várias críticas, pois não atendendo ao papel de corrigir a marginalização esse tipo de modelo seria inadequado.

Inicia-se então um movimento de reforma conhecido como “escolanovismo”, respaldada na escola tradicional crítica o modelo de ensino apresentava um novo jeito de interpretar a educação, através das experiências. “A Escola Nova”, segundo Viera (2009) veio focar nas necessidades individuais, procurando reproduzir a vida cotidiana na escola. Diferente da escola tradicional que ensinava a aprender, a “Escola Nova” vem com a proposta de aprender a aprender. Contudo, sua reformulação passa a alterar significativamente a organização escolar e vinha atender apenas parte da população o que só agravaria o problema da marginalização, pois esse modelo só atendia pequenos grupos da elite.

Com um modelo de ensino que não atendia as necessidades da época, surge a tentativa de desenvolver a chamada “Escola Nova Popular” (Paulo Freire e Freinet), mas que preocupava por esse modelo parecer com o “escolanovismo”, reconstitui então uma nova teoria, a tecnicista. Nesse modelo trata de uma pedagogia operacional e objetiva, com métodos de organização fabril o método pedagógico é sempre na busca de resultados na garantia da eficiência, segundo Viera (2009) a principal função desse modelo era adequar o comportamento humano, visando atender as necessidades de mercado da época. E para essa teoria o marginalizado é aquele que não consegue ser produtivo e eficiente, portanto, aqui o importante é aprender a fazer.

Com esses tipos de tendências pedagógicas o caos no campo educativo só veio a aumentar, pois com uma reorganização puramente burocrática e prática educativas fragmentadas longe de atender a equalização social, acaba por agravar o problema da



marginalidade, aumentando os índices de evasão e repetência, mas que para os tempos atuais algumas mudanças já se fazem presentes na escola pública.

A reflexão sobre as tendências pedagógicas, tal como brevemente referida acima, surge num contexto em que a dimensão crítica da educação e dos atores sociais a ela vinculados ocupava o centro das discussões do debate no campo educacional. Muita coisa mudou no período compreendido entre o início da década de oitenta e o momento atual. Novas perspectivas tem se colocado, inclusive, para a didática onde tem se obrigado o debate sobre a função social da escola (VIEIRA, 2009, p. 132).

A educação não pode ficar alheia ao que acontece nos setores da atividade humana. O importante é pensar que essa qualidade não pode ser tratada sob os mesmos parâmetros da qualidade empresarial “afinal, o aluno é aluno em toda sua potencialidade, é alguém que aprende como aprender, quer construir seu saber, quer direcionar seu projeto de vida” (TREDEZINI; SILVA, 2006, p. 179). Portanto, tratar os alunos egressos como mercadorias para satisfação imediata do mercado põe a escola e o gestor como colaboradores da exclusão social, pois compreender as necessidades e aspirações dos educandos que frequentam a escola pública é primordial na construção de uma escola democrática que preocupa-se com a formação cidadã.

Por isso, a escola deve focar em um processo de socialização do saber, apesar dos marcos histórico revelar a preocupação de “transmissão do saber” que ainda se aplica nos dias atuais. Estas reflexões fazem remeter a função do gestor frente a esses desafios. Por quais caminhos seguir para não promover o insucesso escolar? Visto que por suas tomadas de decisões que se encaminha todo o processo de educação e escolarização, sua postura frente aos desafios que darão rumo às possíveis soluções. Portanto, seja qual for o modelo de qualidade escolar o gestor é o manifestante de qualquer modificação. Sendo que,

[...] Uma educação de qualidade pode significar tanto aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária; ou aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir um sistema produtivo; ou, ainda, aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social [...] (DAVOK, 2007, p.506).

Mas é plausível fundamentar-se em todos esses conceitos de qualidade na educação, sendo que se deter a um único modelo também deixa a mercê os demais problemas que a escola enfrenta nos dias atuais é válido lembrar que a escola pública não é uma instituição empresarial que se preocupa unicamente com a qualidade do produto e satisfação do cliente. Com isso, o processo de formação do indivíduo vai além da satisfação imediata do cliente que é um dos pressupostos de organização fabril, a escola pública precisa

constantemente proporcionar ao indivíduo à reflexão da sua autoformação em prol da transformação social, portanto,

[...] numa perspectiva de educação visando a transformação social e, portanto, à autonomia do educando, não existe essa independência da produção em relação ao “consumidor”, já que, na elaboração do “produto” da educação, ou seja, do “aluno educado”, o educando participa não apenas como “objeto de trabalho”, mas também como sujeito e, portanto co-produtor de sua educação (PARO, 2006, p. 58).

O gestor deve estar consciente da função social da escola e baseia-se em princípios sociais, contribuindo significativamente para que educação a não seja tratada como mercadoria e para isso é fundamental percorrer caminhos que não atenda a elitização do ensino e de uma gestão fundamentada somente na burocratização, pois ele é o propulsor dessa mudança.

E para ter início a essa mudança na educação, que é direito de todos sem exceção se torna de maneira clara que os profissionais que trabalham nessas organizações educacionais estejam preparados para tal exercício por isso,

Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade (LÜCK, 2009, p.12).

A escola pública se constrói a partir dos que nela está, com suas diferentes concepções e aspirações, assim essa visão de escola tradicionalista predominante só será reformulada quando os protagonistas que nela atuam (gestor e comunidade escolar) tiverem persistência para contribuir com uma perspectiva diferente de ensino. E se propuser a enfrentar os desafios que estão postulados há anos na história da escola pública. Para tanto, focar seu trabalho na reprodução de conhecimento é negar todo conhecimento que o indivíduo já tem ao entrar na escola. Portanto,

No estado em que encontramos atualmente a teoria da educação, sentimo-nos obrigados a considerar o verbo “educar” como rigorosamente pronominal. O exato, pois, a nosso ver, é o “educar-se”: “eu me educó”; “nós nos educamos”. Realmente, o fenômeno da educação, em si mesmo, é puramente individual e psíquico [...], porque, ou o próprio indivíduo organiza e reorganiza suas experiências [...], ou ninguém poderá fazê-lo por ele. O fenômeno puro da educação é, portanto, a autoeducação, quer para as experiências bióticas, quer para as psíquicas, quer para as sociais (RIBEIRO 1952 *apud* PARO 2009, p.14).

Nesse sentido, qual seria o papel da escola? Sendo o indivíduo capaz de se auto educar, a escola tem a função de promover esse processo e buscar maneiras de fazer com que aqueles que ali estão queiram esse conhecimento e essa interação social que há na escola

fazem com que outros meios de educação aconteçam. Através das experiências a educação em si acontece, seja individual ou social, para tanto é preciso romper esse pressuposto de “educação bancária” (FREIRE, 1987, p. 35), buscando assim a promoção de saberes fundamentados nas experiências que estão na escola, como também fora dela. Diante dessa reflexão cabe um conhecimento necessário do gestor escolar para que se promova esses “tipos de educação” na escola pública, compactuado com a função social da escola na qual sempre subsidia seu trabalho, promover a formação e a autoformação dos educando que é de fundamental importância no processo de socialização cidadã.

Infelizmente, pouco se tem feito a respeito de um novo repensar pedagógico sobre educação, aparentemente poucas mudanças têm acontecido no campo educacional. Embora, seja necessário que ocorra mudanças significativas na escola pública, ainda estamos presos a dilemas de décadas passadas, de forma que problemas sociais acabam por influenciar todo o trabalho do gestor na escola pública.

[...] Em suma, o "dilema" consiste em que o sistema educacional brasileiro é constituído por "instituições deficientes de ensino, que requerem alterações complexas, onerosas e profundas" e, no entanto, não pode contar senão com "meios de intervenção insuficientes para fazer face, com expectativas definidas de sucesso, às exigências práticas da situação" (FERNANDES 1960b *apud* SAVIANI 1996, p.172-173).

Como apresentado, para romper paradigmas que insistem em permanecer dentro da escola pública é preciso grandes modificações e muito empenho. Reverter esse processo de ferramenta de controle de poder que a escola pública carrega por anos é algo utópico se continuarmos a servir a propósitos de manipulação do conhecimento.

Considerar a escola pública uma instituição como mera reprodutora de conteúdos a distingue da sua complexidade de formar para vida política e social. Como também é preciso preparar os indivíduos que adentram a escola para um mundo competitivo que o colocam mercê de suas convicções, para tanto a escola não pode focar somente em um propósito conteudista, dado que tal instituição não se fundamenta somente na escolarização, mas na formação para a vida. Nesse sentido,

Preparar para a vida pública nas sociedades formalmente democráticas na esfera política, governadas pela implacável e às vezes selvagem lei do mercado na esfera econômica, comporta necessariamente que a escola assuma as vivas contradições que marcam as sociedades contemporâneas desenvolvidas. O mundo da economia, governado pela lei da oferta e da procura e pela estrutura hierárquica das relações de trabalho, bem como pelas evidentes e escandalosas diferenças individuais e grupais, impõe exigências contraditórias aos processos de socialização na escola (PERÉZ GOMÉZ, 2000, p. 15).

Com uma complexidade tão ampla na escola e o gestor participante com sua atuação, não se pode continuar a pensar que esse mesmo modelo executado na escola hoje venha atender a essa gama de ideologias que essa instituição representa. Existe uma grande discrepância entre o direito de egresso a escola pública e as diferentes aspirações que os educandos possuem por isso a concepção de socialização que a escola deve reverberar é contraditório com os interesses em prol da mercantilização do ensino, entretanto para vislumbrar mudanças diante desses desafios o gestor deve realizar ações que mobilize toda comunidade escolar em função da concepção de ensino acerca de seus propósitos sociais e políticos.

Portanto, esse Capítulo foi fundamentado por esse desafio de apresentar as concepções de educação em um brevíssimo recorte ao longo da história recente bem como a influência da sociedade na educação até os tempos atuais a função social da escola e como é constituída a partir da atuação do gestor escolar que enfrenta dilemas na organização, tanto em relação à necessária competência técnica e compromisso político neste cenário e na implementação dessa função social visto que, tem implicações para a formação do cidadão diante das problemáticas que permanecem no âmbito escolar no decorrer das décadas.

Sendo que o próximo Capítulo resulta em uma apresentação do que é gestão e as atribuições de um gestor sustentado em uma organização democrático-participativa, e a historicidade da gestão e mudanças de concepção acerca do termo gestão e a influência de gerenciamento fabril na escola pública e apresentar as políticas públicas para a gestão escolar. Como também necessariamente iremos caracterizar o perfil profissional do gestor da escola pública na atualidade por meio dos estudos realizados com autores como Paro (2010, 2009, 2007), Saviani (2005,1996), Freire (2006, 1997), Pérez Gómez (2000), entre outros.

## **CAPÍTULO 2 - GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS IMPASSES DE CONCEPÇÃO E TRABALHO NA ESCOLA PÚBLICA**

### **2.1 Universo da Pesquisa**

Na cidade onde fora realizada a pesquisa existem seis escolas públicas: duas estaduais e quatro municipais. Foi realizado convite aos gestores das seis escolas na cidade pesquisada, destes, três gestores se dispuseram a participar, foi preciso manter sigilo a respeito dos nomes das escolas e dos gestores, e também da cidade que possivelmente levaria a identificação dos entrevistados, sendo que foi preferível a não especificação de ambos que para preservar suas identificações, foram utilizados nesse estudo os pseudônimos de: GESTORA1, GESTORA2, GESTOR3. A GESTORA1 tem entre 25 e 30 anos, solteira, Graduada em Pedagogia há dois anos pela FASP, Especialista em Psicopedagogia Institucional pela FIP, atuou em sala de aula através do programa PETI por três meses e está atuando na gestão por dois meses; A GESTORA2 tem entre 25 e 30 anos, solteira, Graduada em Geografia pela Universidade Federal de Campina Grande há cinco meses, atuou em sala de aula através do Programa Mais Educação por três meses e está atuando na gestão há cinco meses; O GESTOR 3 tem entre 30 e 35 anos, solteiro, está cursando Letras pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB, modalidade virtual, atuou três anos em sala de aula no ensino regular e atua na gestão há três anos. Os Gestores 1 e 2 trabalham na rede estadual de ensino, enquanto que o Gestor 3 na rede municipal de ensino.

Os gestores das unidades escolares localizadas da zona urbana estão atuando por indicação e não trabalharam na docência de sala de aula, nas referidas escolas anteriormente para chegar à gestão. O gestor da Zona rural procurou a Secretaria de Educação por iniciativa própria para solucionar um problema no qual a comunidade se encontrava vários jovens em idade escolar não frequentavam a escola por falta de professor na época. Na oportunidade foi convidado para ser o professor com formação em ensino médio, depois de três anos atuando como professor passou a ser gestor da referida escola.

A escola gerida pela GESTORA1 é composta por salas de aulas de 6º ano do ensino Fundamental a 3º ano do ensino médio, treze turmas no ensino fundamental II e quatro do ensino médio e a noite funciona modalidade de ensino EJA<sup>3</sup> do segundo segmento, a estrutura física é bastante ampla, com 14 salas de aula, sala de vídeo, laboratório de informática e quadra poliesportiva, tem em torno de 25 funcionários, um vice-diretor, um

---

<sup>3</sup> Frequentam 80 alunos na modalidade de ensino EJA, nas turmas de 5º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio.

supervisor, duas secretárias na parte administrativa e frequentam cerca de 600 alunos, nos turnos manhã, tarde e noite.

A escola na qual a GESTORA 2 atua conta com salas de 1º ao 5º ano do ensino Fundamental I e também com a modalidade de ensino EJA<sup>4</sup> do primeiro segmento, a escola totaliza o número de dez ambientes utilizados, sendo quatro salas de aulas, uma biblioteca, uma cantina, uma sala da direção, uma sala dos professores, dois banheiros<sup>5</sup> e uma área para recreação e não possui quadra de esportes. Tem por volta de 15 funcionários, o corpo docente desta escola é composto por nove professoras, a parte administrativa conta com uma diretora, uma coordenadora pedagógica e uma secretária, frequentam cerca de 200 alunos, nos turnos manhã, tarde e noite e se encontra localizada no centro da cidade.

Já a escola que o GESTOR 3 trabalha está disposta em duas salas de aula de 1º a 5º ano do ensino fundamental I pela modalidade multisseriado<sup>6</sup>, a estrutura física é precária, pois se tratava de uma residência que foi adaptada para ser uma escola, tem duas salas de aula, dois banheiros, cantina, a diretoria fica disposta na área do prédio, tem por volta de 5 funcionários, dois professores, o diretor, a coordenadora pedagógica e a auxiliar de serviços gerais. Frequentam em torno de 30 alunos, somente no turno da manhã e está localizada em uma zona rural da cidade e de difícil acesso.

## 2.2 Gestão Escolar: Princípios e Funções

A figura da administração pública vem surgir em relatos históricos a partir dos anos trinta, como Drabach; Mousquer (2009, p. 259) ressalta: “Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930”. A administração escolar no Brasil tornou-se uma preocupação para os estudiosos séculos depois de uma estruturação na educação, isso mostra que a gestão não era uma prioridade na época.

A preocupação de estudiosos com relação à Administração escolar surgiu em meados das décadas de 1940 a 1970 quando se destaca: “a administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de

---

<sup>5</sup> Não há banheiros exclusivamente para professores e funcionários.

<sup>6</sup> Há nessa escola uma sala com 1º, 2º e 3º ano e a outra com 4º e 5º ano.

escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito” (RIBEIRO 1986 *apud* DRABACH; MOUSQUER, 2009 p. 30). A partir disso a administração escolar toma outro olhar e começa a abandonar seu caráter puramente burocrático, podendo-se dizer que inicia-se uma revolução educacional. Por isso quebrar esse paradigma de administração escolar foi algo necessário visto que, esse termo restringia toda a amplitude que a coordenação de uma direção escolar necessita. Dado que, administrar traz a visão unilateral de uma linha de função sendo que a escola passa por inúmeros contextos. Portanto,

[...] Esta mudança paradigmática coloca a administração como uma dimensão de papel subsidiário para a ação educacional, no contexto de várias outras dimensões da gestão. A gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica. (LÜCK, 2009, p.106)

Sendo assim, o termo administração estava preso a esses princípios de organização puramente hierárquicos em que uma única pessoa é responsável pela tomada de decisões, visto que não é de forma alguma um caminho para o sucesso da escola pública e da atuação do gestor. O gestor como condutor desse núcleo escolar deve estar inteirado de suas atribuições e competências visando que o sucesso ou insucesso da escola passa por suas decisões e preparações.

A Gestão Escolar há anos foi pautada sobre perspectiva de organização de indústrias, portanto, com características de administração fabril e concepções hierárquicas. Desse modo, a escola atende unicamente ao processo de escolarização e de formar para o mercado de trabalho sendo que esta não pode furtar-se a isso desde que não atenda somente a esses pressupostos, a administração também deve ser voltada a atender as necessidades da população a qual necessita de uma escola que seja mediadora de uma formação completa dos sujeitos que nela estão e sem favorecer a um único movimento. Dessa forma,

O Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades decorrentes do “progresso” social e a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas. Acresce ainda que, sendo evidente a semelhança dos fatores que criam a necessidade dos estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-los a sua realidade. Assim, a ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração (RIBEIRO, 1952 *apud* PARO 2009, p.455).

Diante dessa situação a escola fundamenta-se em um modelo de administração que não foi elaborado a partir das problemáticas existente no âmbito escolar, mas que foi

pensado para atender as exigências de mercado para organizações privadas de uma determinada época. Que de certa forma, não atende as reais necessidades da escola pública diante da função social a qual a mesma deve exercer.

Mostra então uma escola que referenciou-se no modelo de organização sobre as concepções do Fayolismo, um modelo de gestão com base na perspectiva burocrática, visto que,

A estrutura administrativa que se compõe a partir desta orientação deixa explícita uma forma de organização baseada na hierarquia das funções – o que não poderia ser diferente levando-se em consideração a base teórica (Fayolismo<sup>7</sup>) na qual assenta sua elaboração (DRABACH; MOUSQUER 2009, p. 261).

Dessa forma a escola não se pauta em uma função social emancipatória, se fundamenta em uma visão unicamente departamental. Estabelecendo como princípio a hierarquia na qual uma única pessoa é responsável pela tomada de decisão na organização. Sendo que esse modelo administrativo foi pensado para organizações diferentes do contexto da escola pública.

Na perspectiva dos gestores entrevistados a hierarquia frente às tomadas de decisões se configura da seguinte forma:

“Não. Algumas decisões a gente faz aqui mesmo, assim algumas estratégias de ensino, alguma coisa a gente... boa parte das coisas a gente define aqui mesmo entre eu que sou a gestora e as professoras e o pessoal da cozinha, existe aqui um clima de muita conversa, de diálogo, assim eu tomo a decisão sim, mas é ouvindo a opinião de todos e tal” (GESTORA 2).

“É feita em conjunto com os demais funcionários da escola e os membros da comunidade, porque a decisão deve ser tomada em grupo para facilitar o trabalho na escola. Conto de modo mais particular com uma das professoras, pois a mesma sempre procura juntamente comigo trazer algo de novo para escola, enquanto a outra não tem essa preocupação” (GESTOR 3).

A fala da GESTORA 2, aponta uma perspectiva de gestão por vezes participativa e também autônoma, relatando que toma algumas decisões sozinhas que, de fato, não necessariamente todas as decisões precisam ser feitas em conjunto para se pautar em uma gestão democrático-participativa, decisões de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola tem que ser necessariamente feito em conjunto, mas, algumas questões burocráticas simples o gestor tem o poder de realizar sozinho. O GESTOR 3, relata também haver uma gestão participativa, mas que conta com uma das professoras de modo mais

<sup>7</sup> A segunda corrente da administração clássica é a Teoria clássica das organizações, desenvolvida em 1916 por seu fundador, o engenheiro francês Jules Henry Fayol (1841-1925). Essa abordagem surgiu frente à necessidade da definição de estratégias para administrar as organizações complexas. (Brasil, 2006, p.51)



particular, no entanto, esse gestor tem dificuldades para implementar essa gestão partilhada pela resistência de seu grupo de funcionário, mas ao afirmar que é importante a tomada de decisão em conjunto mostra que tem a intenção de implementação de uma gestão democrático-participativa.

Espera-se dos gestores uma concepção de gestão impessoal com eficiência e probidade administrativa em sua atuação diária, que por vezes não acontece por intenção de fazer uma gestão despreocupada, mas por incapacidade dos responsáveis ao nomear o gestor e não ofertar uma capacitação, um apoio técnico necessário que possa subsidiar seu trabalho diário, sendo que é preciso tomar suas decisões por vezes conjuntas e outras autônomas. Por isso na fala desses gestores ao contar com um grupo específico de pessoas na escola foge de uma concepção de gestão democrático-participativa, pois uma rotatividade na comissão administrativo-pedagógica é importante na implementação dessa gestão democrática que tem por princípio a participação de todos da organização na tomada de decisões, no entanto, a gestão não é a única responsável por esse insucesso na implementação desse modelo de gestão. É preciso também o apoio da Secretaria de Educação (SE) que possibilite um bom trabalho ao gestor com profissionais capacitados e a disposição da escola para que o gestor mediante suas possibilidades faça um bom trabalho.

Ainda aparecem vestígios de uma organização de empresas nos relatos desses gestores, quando contam sempre com um determinado grupo específico na tomada de decisão, que acaba por manter a hierarquia na escola pública. Pois, esse modelo de gestão não foi bem pensado para a organização escolar, que,

Na tentativa de explicar uma teoria da administração escolar, o que se encontrou, na verdade, foi uma teoria da administração aplicada na empresa que ora é transportada para o âmbito da escola sem uma reflexão crítica ou uma análise das diferenças e semelhanças entre empresa e a escola; ora é execrada como um mal que não pode atingir a escola (TREDEZINI; SILVA 2006, p. 167).

De fato, não se pode esperar sucesso quando simplesmente usamos de uma teoria sem avaliá-la, imaginando ser compatível para qualquer organização, quando na verdade as mesmas possuem metas e funções distintas. A administração pública requer um esforço amplo e com fins em prol da coletividade; do estado de bem-estar social, pois é preciso gerir diferentes departamentos na escola, mantendo a um bom funcionamento de tudo o que está presente na referida instituição.

A gestão pública diferencia-se da gestão empresarial de modo que, não deve atender aos pressupostos da lógica do custo-benefício que visa à obtenção de menores gastos para melhor obtenção de lucros e, por conseguinte, de resultados que de fato a escola por ser um bem público não deve fundamentar-se pela lógica de garantir menores gastos para o melhoramento no funcionamento dessa instituição pública. Para tanto, o paradigma da qualidade social é um fator basilar para a escola pública, primando pelo lado formativo dos discentes oferecendo um ambiente de qualidade para sua formação e fundamentar sua gestão somente no lado econômico leva para a referida instituição características puramente de organização fabril.

A organização da escola pública fundamentou-se por muito tempo nesse modelo de administração, sendo mais evidente na década de 60, trazendo todos os objetivos da Teoria Geral da Administração sem quaisquer modificações possivelmente necessárias para adequar ao funcionamento desta instituição pública.

Há, sem dúvida, um transplante acrítico para a administração da Educação dos postulados da Teoria Geral da Administração. Foi visível esse fato na década de 60 através dos teóricos funcionalistas que trataram da administração da educação. Quase todos eles seguiram uma linha que toma como equivalente o processo de produção de mercadoria, o processo de produção pedagógica e a administração em geral enquanto uma atividade exclusivamente técnica. A administração escolar não pode ser vista fora do contexto global, isto é, não pode ser isolada de sua realidade, de onde se situa. Caso contrário, procede-se de forma abstrata e nunca se alcançará os objetivos para os quais a escola existe (BARROS 1998 *apud* TREDEZINI; SILVA 2006, p.139).

Não significa assim dizer que fundamentar essa Teoria seria algo impossível de ser implementada na administração da escola pública, mas é preciso avaliar todo o contexto na qual está pautada e qual seria a melhor forma de utilizá-la, visto que, não se pode simplesmente converter os objetivos de tal teoria para uma organização com suas especificidades que tem a gestão pública.

Para isso, é preciso de maneira geral reavaliar todos os fundamentos da Teoria para assim traçar objetivos necessários diante dos perigos de um gestor sem conhecimento técnico, nesta especificidade, trabalhar cegamente para o mercado em detrimento de uma formação humana em prol da qualidade de vida e da superação das estruturas de exploração econômica e de dominação política que utiliza a escola como mediador de suas ações.

E diante essa reflexão sobre as diferenciações da organização de empresas e da escola pública, fica claro na fala dos gestores essa dicotomia nas decisões tomadas

diariamente quando se trata de pressupostos totalmente diferentes, de um lado as decisões na empresa são voltadas a obtenção de lucro com o menor gasto possível, na escola as decisões são voltadas entorno de indisciplinas e na pontualidade de professores e funcionários, como registrado, nas falas a seguir.

“As decisões assim mais recorrentes estão associadas à indisciplina de alunos, porque é... o alunado eles estão muito soltos muito é... querem tudo na hora que eles querem, não aceitam decisões, então... assim... o que pesa mais... o que recorre mais... é essa questão com indisciplina de aluno, do corpo discente” (GESTORA1).

“Eu observo a organização da escola, o horário de entrada e de saída dos alunos, cumprimento de horário dos funcionários, a responsabilidade dos professores com suas atividades, a hora que eles entram, que eles saem, como eles planejam, que dia eles planejam e... é basicamente isso” (GESTORA2).

“Bem, observar a escola se está limpa para receber os educandos e aos professores, também verificar a merenda de acordo com cardápio é exatamente isso” (GESTOR3).

Na organização diária da gestão escolar a GESTORA 1, relata como decisões mais recorrentes a indisciplina do corpo discente, que é um elemento necessário de atenção e contorno de superação na escola pública para um bom funcionamento. No entanto, quando essa gestora foca-se geralmente, com mais ênfase, para a indisciplina outras decisões necessárias na escola não são levadas em consideração, a exemplo de: oferecer melhor assistência didático-pedagógica aos professores, articular ações para minimizar os índices de reprovação, elaborar plano de ação para melhorar a assiduidade da participação dos pais nas tomadas de decisões, entre outros, pois se a gestora precisa recorrentemente tomar decisões entorno da indisciplina significa dizer que essa situação exige uma reformulação visando resolução desse dilema.

Já a GESTORA 2 e o GESTOR 3 estão atrelados a questão departamental na sua dinâmica de trabalho, preocupados com a boa funcionalidade do cumprimento de horário e de ter um ambiente limpo e organizado, no entanto, há dois âmbitos distintos na gestão; o âmbito administrativo e o âmbito pedagógico portanto, o cerne da ação gestora não se concretiza unicamente no âmbito administrativo que de fato é importante ter um ambiente organizado em que todos cumpram suas atividades corretamente, mas em contrapartida o âmbito pedagógico também deve fazer parte das decisões e atuações recorrentes dos gestores e de sua dinâmica de trabalho, para não fundamentar-se em uma gestão fragmentada.

A discussão em face das decisões na rotina diária desses gestores ressalta-se a perspectiva de gestão, expressada através de suas falas voltada a uma visão fragmentada da

gestão escolar, que diante dos dilemas educacionais existentes é preciso gerir primando por todas as particularidades que a gestão apresenta, portanto, a gestão escolar é contextualizada e complexa e passa por âmbitos administrativos e pedagógicos na administração pública.

Sendo assim Administração Pública, segundo Henriques et al. (1999, p.24) é, “Administração é algo complexo, que envolve recursos materiais, pessoas, tomada de decisões sobre toda a estrutura organizacional.”

Aja vista que a Administração escolar envolve,

A administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma Positivismo, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir a qualidade do ensino (LÜCK 2009, p. 106).

Portanto,

[...] o conceito de administração (ou de gestão, e tomo essas palavras como sinônimos), ou seja, "administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...]. Assim, parece óbvio que, quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para se conseguir realizá-los (PARO 2010, p. 765).

A Administração Escolar está interligada a vários núcleos, desde estruturais, financeiros e principalmente de pessoas, de modo que, uma pessoa no caso o gestor tem que organizar todos de forma competente tecnicamente. Visto que, não basta saber como utilizar, mas de que forma realizar, pois a decisão a ser tomada não parte de um único pressuposto, mas de um conjunto de ações a serem realizadas e se deter apenas a um objetivo leva a administração a um caráter puramente burocrática, o que na verdade não vem cumprir a real função social da escola.

Então, pode-se perceber que inicia uma nova concepção para a gestão escolar diante dos problemas existentes. Para isso é preciso observar essa mudança explanada através de um quadro apresentado pela autora Lück (2009, p.107), que mostra:

**Quadro 7**  
Mudança de significado de recursos utilizados em educação, diante da mudança de paradigma de administração para gestão

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constitui-se em condição que garante a qualidade do ensino. Uma vez garantidos os recursos, estes, naturalmente, garantiriam a qualidade do ensino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional.</li> </ul>

Fica, assim, exposto que, reproduzir um modelo de organização puramente burocrático das indústrias não faz com que a escola diferencie de uma elitização do ensino que carrega durante décadas, pois preconiza a escola como reprodutora dos “ideais da sociedade dominante”. Diante desses pressupostos, fica claro que a administração estava presa a boa utilização de recursos que eram ofertados as escolas se fossem bem utilizados o gestor estaria cumprindo com perfeição seu papel. Já para a gestão, a figura do gestor escolar deve não somente fazer uso desses recursos da escola, mas como utilizar, para quem e qual a melhor forma de fazer isso. Então a gestão é uma ação conjunta que deve ser planejada antes de ser executada, a fim de melhorar não somente a distribuição de recursos, mas de promover uma participação assídua de todos que a compõe e ter resultados satisfatórios em torno de seu propósito.

Ao passo que muda a visão de gestão deve-se caminhar a postura do gestor, pois a escola é formada pelos que nela compõe, e sendo assim, é preciso um profissional conhecedor de suas atribuições e tendo uma visão das mudanças que ocorrem dentro e fora dos muros da escola.

Tendo essa concepção de mudança de termos da gestão é preciso refletir à luz das concepções dos gestores sobre o que é ser um bom gestor; apresentado nas falas a seguir:

“[...] Eu acredito que, ser bom gestor... eu que acho que é quando a gente procura saber quais são as decisões... quais são as decisões tomadas em cada situação, ter o bom senso também, a justiça também, né?! Ser justo para cada decisão tomada eu acho que contribui também, mas que essas decisões nem sempre agradam a todos eu acredito assim. É muito complicado ser um bom gestor, que a gente às vezes quer agradar umas pessoas, mas nem sempre são agradados né?! É isso que eu falei, é um desafio ser um bom gestor, porque você está à frente de tudo, aqui na escola são mais de 600 pessoas que a gente tem que lidar diariamente juntando o alunando, o corpo docente, os funcionários da escola, chega a ser 600 pessoas que a gente convive, então, assim... uma decisão que agrada a todos é muito complicado né, mais assim às vezes a gente tem que tomar essas decisões e seguir em frente porque a gente que está à frente da escola, se a escola vai bem a gente está lá, ou a escola foi boa por causa da gestora tá indo bem e tal, mas se ela não está indo bem é por causa da diretora, então é complicada essa parte” (GESTORA 1).

“É gerir os recursos da melhor forma possível melhorando a estrutura física da escola, é quero também buscar parcerias com a secretária de educação; de saúde do município, fazer com que a escola tenha um clima de respeito entre todos os funcionários...é... o gestor também precisa observar os professores se a coordenadora pedagógica se ela busca estratégias para que mesmo aqueles alunos que tem deficiência eles sejam resgatados, buscar estratégias para esses alunos pra que todos tenham aprendizagem semelhante uma boa aprendizagem. E os maiores desafios pra isso é fazer com que eles tenham motivação para isso, que às vezes muito trabalho, baixo salário às vezes influenciam, mas eu acredito que esses desafios... mas que eles tenham motivação, mas é possível, inclusive tem muitos professores que são bem empenhados são responsáveis tem compromisso querem mesmo que os alunos aprendam, acompanham, olham os cadernos deles se estão

fazendo as atividades, ligam para os pais para saber isso já tem um pouco, mas pode ser melhorado, tem alguns casos de alguns alunos também deveria haver um auxílio de um psicopedagogo que eu acho que não só o professor em alguns casos a escola não resolve e também que é fundamental pra educação escolar para a aprendizagem do aluno é que o professor o professor não os pais estejam preocupados venham a escola, conversem com os professores, acompanhem seus filhos e também ajudem a educar em casa também, são os maiores desafios” (GESTORA 2).

“Acredito que ser um bom gestor da escola pública é administrar em comunidade, isto é, em parceria com a entidade e a comunidade em que a escola está inserida. E os principais desafios é tentar minimizar os problemas na escola, trazer os pais para participar juntamente com seus filhos na escola” (GESTOR 3).

A partir das falas, nota-se as grandes dificuldades estruturais que existem para discorrer sobre perfil do bom gestor, como a GESTORA 1 menciona, “é muito complicado ser um bom gestor, que a gente às vezes quer agradar umas pessoas, mas nem sempre são agradados né”, o fato da relação política um pouco menos impessoal e informal e mais pessoalizada estabelecida em municípios pequenos no interior do alto Sertão da Paraíba tem dificultado a gestão no caráter técnico na qual ela precisa ser conduzida, prova disso é que a gestora apresenta entre os maiores prejuízos essa dificuldade de ter que agradar todo mundo, outro impasse é a falta de preparação técnica de alguns gestores pois a necessidade de agradar ainda é um diferencial de qualificação para alguns gestores.

Já a GESTORA 2 ao refletir sobre o perfil do bom gestor relata vários pontos necessários para isso: o bom uso dos recursos; a colaboração dos órgãos governamentais; professores compromissados; profissionais da área de saúde na escola e por fim a participação dos pais no processo de ensino-aprendizagem de seus filhos. É importante o gestor refletir sobre todos esses argumentos citados, visto que é preciso um grande esforço para a implementação de todos esses pontos e contar com uma equipe de trabalho proativa e participativa para esses fins, como também colaboração das entidades governamentais, com pessoas capacitadas e recursos para fomentar os gastos necessários na escola.

Ter a consciência de estar à frente de uma gestão de um bem público é necessário para um perfil de um bom gestor, que deve comprometer-se em gerir para comunidade e de formar para cidadania, esses são elementos que requer atenção, pois esses gestores estão reféns da contingência administrativa, preocupados em melhorar a estrutura física e a consistência de trabalho realizado pelos funcionários da escola, que de fato é importante para o bom funcionamento da escola, mas que não é o único pressuposto de uma gestão escolar mediante sua relevância social. Diante disso, o GESTOR 3 mostra a preocupação de um

trabalho em comunidade o que ressalta que os gestores já estão conscientes nesse quesito, da importância de uma atuação conjunta para a contínua melhoria da escola pública.

Mas para isso é preciso ter formação adequada para exercer a profissão de gestor que é necessário ter capacidade técnica para esse cargo. Sobre essa formação, a LDB 9394/96 preconiza, no título VI do Art. 64 que:

**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 (BRASIL, 2005, p.47).

Assim permite-se refletir sobre essa formação e se esses gestores que estão dispostos nas escolas possuem capacitação adequada, pois não se promove mudanças sem conhecimento e abordar essas mudanças é focar em uma gestão democrático-participativa, em que não se administra unilateralmente, mas tomando decisões conjuntamente com todos que fazem parte da escola.

Outro ponto a ser destacado juntamente com a formação do gestor é a experiência necessária para o cargo, pois para estar à frente de uma escola é cabível que o gestor já tenha trabalhado principalmente no magistério de sala de aula que é a base para um bom diretor. A realidade apresentada por alguns dos gestores pesquisados foi diferente, tal qual:

“Bom, como pode ser observado sou inexperiente, só tenho dois anos de formada e apenas dois meses aqui na gestão, já peguei a escola conturbada assim é... eu não sou uma pessoa experiente, fui assim exatamente... não trabalhei na escola antes de trabalhar na gestão, no corpo administrativo da escola e na maioria das vezes eu sempre procuro tomar minhas decisões com quem já estava na escola antes de mim, que é a vice-diretora, e os supervisores e alguns professores também eles são muito amigáveis e gostam de dar opiniões, então assim, as decisões que eu procuro tomar quando eles estão na escola junto comigo procuro tomar junto com eles, porque eles estão mais tempo na gestão da escola, então como eu sou inexperiente eu sempre procuro a ajuda deles” (GESTORA 1).

Um dos atrasos a educação é a ingerência política, que leva ao cargo da gestão agentes inexperiente e assim com dificuldades técnicas de enxergar e resolver os problemas que estão na escola. Por pressuposto puramente político-partidário pessoas sem formação ou sem experiência necessárias estão na gestão com pouca ou nenhuma capacidade técnica com a Gestão escolar, precisando rotineiramente de auxílio na tomada de decisão; sem autonomia melhor balizada na solução dos problemas que a escola enfrenta e sem programas de formação continuada necessária.

Esse modelo de gestão vem sendo base de muitas escolas, mas será apenas mais um mecanismo de manipulação de poder “imposto” às escolas? Cabe, entretanto, buscar respostas para o fracasso visível da escola pública na atualidade com gestores sem autonomia suficiente e se realmente a gestão acontece junto com os indivíduos que compõe a comunidade escolar ou somente pelo gestor. Portanto,

[...] na escola, como em qualquer outra instituição social, existem espaços de relativa autonomia que podem ser usados para desequilibrar a tendência reprodutora, uma vez que o processo de socialização envolve um complexo movimento de negociação em que as reações e resistências de professores/as e alunos/as podem chegar a provocar a recusa e ineficiência das tendências reprodutoras da escola (PÉREZ GÓMEZ 1998 *apud* CARDOSO; LARA 2009, p. 1318).

Falar em qualidade no ensino é por em foco uma das ferramentas que a escola pública possui: autonomia. Que, por sua vez, pode ser o caminho para romper essa tendência reprodutora e mostrar uma qualidade de ensino no processo de educação. Pois se, a instituição pública continuar a legitimar esse processo de ensino reprodutor pouco evoluirá, mas o caminho a ser seguido passa por um conjunto de ações e não por um único indivíduo, então, uma valorização no que diz respeito às atribuições e competências do gestor público faz-se necessário para seja possível essa mudança, sem estabelecer a ação a uma única pessoa, no caso o gestor.

Dessa forma, a organicidade do processo educativo implica a sua integração com as condições do tempo e do espaço a que se aplica para que possa alterar ou mudar essas mesmas condições. Sem esta integração o processo se faz inorgânico, superposto e inoperante (FREIRE, 2003, p. 11).

Com isso, todo processo de mudança só desenvolve partindo de toda organização e suas concepções acerca de seus propósitos e influências que a norteiam, fora isso acaba sendo uma mera transposição de modelo de gestão repassando uma técnica com pouco ou nenhum fundamento específico, que tornará uma ação “não-reflexiva”. Vários dilemas que estão presentes na escola devem ser analisados e refletidos à luz dessa nova concepção de educação em prol de uma gestão democrático-participativa e para isso a participação de todos que compõe a escola é essencial.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).



Portanto, participação assídua de todos os integrantes da escola é um caminho a seguir em busca de uma nova concepção de escola democrática, agir de forma individual vai contra os pressupostos democráticos. Visto que não cabe só à profissionalização dos docentes para uma escola pública de qualidade, políticas públicas locais, sindicalização e formação continuada com firme propósito de estabelecimento de gestão democrática também podem contribuir para a qualidade da escola pública, apesar de o ensino ser gratuito o seu contexto organizacional determina obstáculos quando “impõe” um único modelo de ensino, que muitas vezes é de formar para o mercado de trabalho.

A escola deve formar para o mercado de trabalho atender às necessidades das indústrias, mas também em especial formar para a cidadania conscientizar os educandos da importância do posicionamento político perante os problemas sociais e da importância de reivindicar seus direitos para construção de uma sociedade justa e quando a escola é utilizada como uma máquina de manipulação para interesses de um determinado grupo não contribui para formação cidadã da população.

### 2.3 Contextualização dos Desafios Estruturais da Gestão Escolar Frente às Políticas Públicas

As políticas públicas voltadas à escola pública foram marcadas por lutas sociais ao longo das décadas, manifestos foram cruciais na aprovação da elaboração de uma Lei de Diretrizes e Bases para a Educação, no Plano Nacional de Educação (2011-2020) é explanada toda essa trajetória.

A trajetória do planejamento e das políticas educacionais no Brasil tem sido marcada por políticas governamentais, em detrimento de políticas de Estado, malgrado os processos regulatórios, sobretudo a partir de 1930, bem como os movimentos da sociedade civil organizada em prol de melhorias na educação nacional, destacando-se, em 1932, o Manifesto dos Pioneiros da Educação. Destacando-se, ainda, os limites evidenciados durante o Estado Novo (1937-45), os embates no processo de redemocratização da sociedade nas décadas de 40, 50 e início de 60, e os contornos assumidos pela centralidade conferida ao pensamento tecnocrático após o golpe militar de 1964. Na década de 1980, houve lutas em prol da educação pública, gratuita, democrática e laica como direito social, no processo constituinte, na defesa de uma Lei de Diretrizes e Bases para a Educação democrática, bem como de um plano nacional de educação como expressão dos anseios da sociedade brasileira, que resultaram dos congressos nacionais de educação e da ação ativa do Fórum Nacional em Defesa da Escola. Esses movimentos obtiveram avanços importantes na Constituição Federal de 1988, a despeito das perdas contra a hegemonia governamental, incluindo o Executivo e parcela considerável do Congresso Nacional, que limitou sobremaneira os textos aprovados da LDB (Lei nº 9.394/1996) e no PNE (Lei nº 10.172, de 9/1/2001) (BRASIL, 2011 p. 50).

Com isso, mudanças em prol de melhorias para a escola pública foram realizadas paulatinamente e através de lutas e embates sociais, o que comprova que a aprovação de

políticas públicas para a melhoria da educação é algo não relevante para os governantes. Assim, apesar de algumas mudanças o gestor escolar assumiu uma postura burocrática por várias décadas apesar de alguns avanços na LDB e no PNE ainda parece pouco para a reforma que a escola realmente precisa.

Para a promoção de uma escola democrática as políticas públicas locais, implementando as nacionais voltadas para esse propósito são essenciais, visto que, reformulações estruturais e pedagógicas dependem de uma elaboração de políticas que favoreçam essas mudanças, então o gestor escolar não pode tomar algumas decisões que precisa sem fundamentar seu trabalho nas políticas públicas para a educação.

[...] Assim, políticas públicas comprometidas com objetivos democráticos, constituintes de uma nova qualidade de ensino, não podem ignorar a necessidade de propor os meios adequados para a realização desses objetivos, dentre os quais se incluem mudanças na própria estrutura escolar, ou mesmo a instituição de uma estrutura didática e administrativa inteiramente nova (PARO, 2000a, p. 13).

As políticas públicas influenciam diretamente na função do gestor escolar, sendo que, não se promove mudanças sem recursos necessários para tal, portanto, assegurar a escola para a democratização é preciso que as políticas públicas estejam buscando um mesmo objetivo. Promover mudanças é necessário, pois, a escola passou por anos com um modelo puramente burocrático, o que não condiz com a função social da escola.

Essa mudança não pode ficar alheia do cotidiano escolar, pois de certa forma vem contribuir para o trabalho do gestor na busca de uma mobilização para uma escola democrático-participativa, os dilemas diários é que mostram ao gestor estratégias para a resolução de problemas que surgem em sua prática, que de certa forma, não deve estar fora de sua organização de trabalho e do contexto das políticas públicas, que devem ser à base de sua função.

Fica evidente que a atuação do gestor na concepção de uma escola democrático-participativa deve pautar no que está posto frente às políticas públicas, pois, exerce a função social da escola como mostra na LDB 9394/96 que está presente no título II Art. 3º, com base em alguns princípios que a referida lei apresenta:

**Art. 3º** 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 a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;  
IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;

[...] VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 VII – valorização do profissional da educação escolar;  
 VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
 IX – garantia de padrão de qualidade;  
 [...] XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais  
 (BRASIL, 2005, p.8-9).

É notório que o gestor não pode trabalhar sem alguma base de conhecimento e fundamentar sua prática em “achismos”, pois acaba por desenvolver seu trabalho sem referência alguma, e o que está posto na LDB o ajuda a buscar estratégias de trabalho consciente e a compreensão desses princípios colabora na elaboração de planos de ação voltados às necessidades da escola.

Nesse sentido os gestores pesquisados ressaltaram algumas prioridades em sua gestão que configura as suas preocupações em relação à educação democrática e a qualidade da gestão pública, apresentado nas falas a seguir:

“A prioridade na minha gestão é ser coerente, com os atos e decisões eu procuro sempre ouvir ambas as partes e acatar sugestões, como eu falei e também assim às vezes eu me vejo no lugar do aluno porque eu fui aluna da escola e a gente se vê no papel de aluno né?! então eu sempre gosto de ouvir, não dar as costas para alguém quando reclamar de alguma coisa. Sempre gosto de ouvir e analisar ver a verdade o que acontece, então, a partir daí eu vou tomar as minhas decisões, afinal né... a gente também é aluno o tempo todo e a gente tá aqui também pra tentar melhorar o ensino dos alunos. Alunos como um todo, até porque a instituição ela trabalha tanto o coletivo... a escola ela trabalha de modo coletivo e não só na individualidade” (GESTORA 1).

“As prioridades é que a escola continue bem organizada, quero conseguir maior engajamento dos pais envolvimento deles na educação de seus filhos, que haja enfim, uma maior comunicação entre os pais e professores e comigo e entre os alunos, e deixe-me ver mais prioridades... e que a aprendizagem seja uma conquista de todos os alunos, essa na realidade é a principal prioridade tudo gira em torno disso, que seja uma conquista de todos os alunos, que seja a aprendizagem uma conquista de todos, pra isso quero buscar meios para que todos os alunos em meio as suas particularidades e dificuldades de aprendizagem eles consigam se desenvolver da melhor forma possível. Ainda não há metas devido o tempo também ser pouco ainda que estou na gestão, mas ainda não há metas, ainda não estabeleci metas e o que posso fazer juntamente com os professores e coordenadora que não é só eu que quero fazer isso e a escola tem metas elas estão no PPP da escola” (GESTORA 2).

“É crescer no sentido de valorizar mais o educando o trabalho das pessoas, manter a disciplina a pontualidade de funcionários e alunos enfim, engajar-se na realização das metas escolares. Não há metas propriamente ditas, mas procuro sempre trabalhar sempre valorizando o educando” (GESTOR 3).

Com base nas falas dos gestores 1, 2 e 3 que relataram não ter metas na escola, é preciso uma reflexão entorno dessa questão, pois é importante para o gestor estabelecer metas em sua escola para a concretização das perspectivas de sua gestão. Nesse sentido, como esses gestores terão uma visão concreta da realidade na qual a escola está? Como garantir o alcance

das projeções do INEP em relação ao IDEB? Estabelecer o que será trabalhado ao longo do ano letivo é indispensável na configuração de uma gestão clara e objetiva, para que possa ser feita uma análise e revisão conceitual e prática das metas propostas na escola.

Percebe-se também em suas falas que, todos mencionam o aluno como prioridade em sua gestão, mas para a promoção de uma educação de qualidade o gestor precisa ter capacidade técnica, domínio científico e compromisso político, saber especificar as metas necessárias para conseguir essa promoção de aprendizagem a todos e também saber da importância da conscientização política tanto aos professores quanto para os alunos na busca de uma escola preocupada com o ensino de qualidade e de uma gestão democrática.

Assim como está exposto no item VIII do artigo 3º da LDB, no Plano Nacional de Educação, também está presente a preocupação de uma gestão democrática apresentada na Conferência Nacional de Educação (CONAE), desenvolvidas pelo PL 8.035/2010 em um de seus itens está exposto:

A defesa de educação democrática e de qualidade, tendo por eixos a inclusão, a diversidade de igualdade, bem como a instituição de um sistema nacional de avaliação em sintonia com esses princípios, de modo a assegurar, por meio de políticas integradas e afirmativas, melhorias no acesso a permanência no sucesso de todos (BRASIL, 2011, p.52).

É visível que, como exposto na LDB e no PNE, a educação está voltada a uma prática social e que não é responsabilidade de um único indivíduo, no caso, o gestor passa por uma ação conjunta de todos que compõe a instituição pública e a sociedade e governantes tem sua parcela de colaboração no desenvolvimento de uma escola democrática.

Para tanto, é imprescindível a colaboração do governo através de recursos, tais como: formação continuada específica, material didático pedagógico de qualidade, condições de trabalho adequadas e recurso financeiro satisfatório para a escola desenvolver seu trabalho e o gestor fazer de forma consciente a distribuição dos recursos para colaborar na melhoria do padrão de qualidade na escola pública.

Como está presente na Constituição Federal, seção I, Art.211.

**Art. 211.** A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. (EC no 14/96, EC no 53/2006 e EC no 59/2009)

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e

financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (BRASIL, 2012, p. 122).

Assim é preciso um monitoramento desses recursos para fins educacionais, verificar se essa parcela é suficiente para suprir as necessidades que a escola pública tem no momento. Pois não basta garantir um financiamento tem que ser compatível com as reais necessidades da escola, visto que, cada instituição tem necessidades únicas e com distribuição igualitária de recursos não atente a necessidades particulares que cada uma apresenta.

Tal prática leva o gestor a uma atuação ampla de todos esses pontos que estão presentes nas políticas públicas que fundamentam seu trabalho, desse modo, suas estratégias de organização devem ser pautadas no processo como um todo, desde a correta distribuição de recursos fornecidos a escola, até a formação integral do sujeito. Então a gestão não está focada no trabalho para o mero atendimento das contingências diárias por parte da equipe técnica, mas na construção de uma escola que venha melhorar a realidade de todos que nela participam considerando todas as dimensões de organização da gestão escolar. Por isso,

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. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LÜCK 2008 *apud* LÜCK 2009, p.26).

Dessa forma, para a manutenção de um bom resultado é preciso se inteirar de todas as políticas públicas que orientem o trabalho do gestor, melhorar sua prática e conseqüentemente a qualidade do ensino em sua escola. Cumprir efetivamente com suas atribuições em busca de uma valorização profissional, no que diz respeito à gestão democrático-participativa.

Outro fator importante é a formação para os professores de escolas públicas, como compromisso de qualidade para educação, para conseguir gerir bem uma escola é preciso ter um corpo docente capacitado com compreensão de toda sistematização em prol da qualidade o ensino. Sobre a formação continuada dos docentes os gestores relataram que:

“Bom, a formação continuada... recentemente alguns professores terminaram a especialização que no caso era dada pelo governo estadual, então a mais ou menos dez dias atrás eles terminaram essa especialização e na escola tem o SISMÉDIO<sup>8</sup>,

---

<sup>8</sup> Para o acompanhamento e monitoramento das ações de formação continuada, em especial do fluxo de pagamento de bolsa de estudo e pesquisa aos participantes, o MEC desenvolveu o módulo SISMédio, que integra o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle – SIMEC. O SISMédio pode ser acessado de

que é uma formação continuada, que tem duas etapas a cada cinco meses tem uma etapa, então nesses cinco meses os encontros acontecem duas vezes a cada mês né, que foi na primeira etapa. Só que nessa última etapa como demorou muito para o professor que é responsável por receber a capacitação, como demorou pra ele, de acontecer essa capacitação, então esses cinco meses tem que ser dados agora no período de cinco semanas, então os encontros, está sendo a cada duas vezes por semana. Os temas mais abordados são: gestão democrática, currículo e o alunado. Sim, fora essa capacitação que é chamada de SISMÉDIO, teve uma capacitação em robótica né que a disciplina de química, física, matemática teve essa capacitação né, para os professores e os professores atuam aqui em sala de aula montando o laboratório né e os alunos estão mais empolgados uma coisa diferente. Bom a proposta pedagógica foi feita antes da minha gestão, então não estou por dentro do que acontece, do que está de meta lá né, eu não sei exatamente, porque faz pouco tempo que estou aqui, mas eu acredito que sim” (GESTORA 1).

“A formação continuada acontece por meio de alguns programas como o PNAIC<sup>9</sup> que acontece a cada quinze dias aos sábados os professores vão que é o Programa Nacional de Alfabetização, é assim a proposta é alfabetizar na idade certa e também é um programa do Governo Federal e os professores assim eles trabalham assim muitas atividades que eles veem em sala de aula lá aos sábados muito do que eles veem eles trabalham sim em sala de aula, inclusive eles fornecem muito material didático pra questão de alfabetização a parte de matemática ciências também e é isso” (GESTORA 2).

“A formação continuada dos professores acontece quinzenalmente com os encontros do PNAIC (PROGRAMA NACIONAL DE ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA) sendo responsável a coordenadora escolar [...] e a orientadora escolar [...] Trazendo novos conhecimentos para tantos, para os educadores como também para os estudantes. É alfabetizar as crianças até oito anos de idade. Sim, proporcionando uma interação maior com a proposta pedagógica da escola” (GESTOR 3).

Na escola gerida pela GESTORA 1 a formação continuada dos docentes fica a cargo de um programa ofertado pelo Governo Federal. Conforme relata são tratados vários temas; “gestão democrática, currículo e o alunado”, que são importantes na busca de uma formação integral de seus discentes, mostrando que não é tratado nessa formação apenas métodos didáticos de ensino. Na compreensão que, a formação continuada está voltada para a reflexão de sua prática, a partir de uma base sólida juntamente com uma bagagem de conhecimentos o professor passa a compreender que sua colaboração é indispensável na perspectiva de uma educação de qualidade e no compartilhamento de uma gestão democrático-participativa.

Os GESTORES 2 e 3 relataram que a formação continuada de seus professores também fica a cargo do Governo Federal, através do Programa PNAIC, ressaltando que são

---

qualquer computador conectado à rede mundial de computadores, Internet. Trata-se de importante ferramenta tecnológica, que proporciona agilidade e transparência aos processos de elaboração, análise e monitoramento das ações do Pacto (BRASIL, p. 21, 2014).

<sup>9</sup> O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do ensino fundamental. (BRASIL, p. 11, S/D).

tratados nessa formação temas específicos de algumas disciplinas ministradas em sala, que de fato é importante discutir e trabalhar melhores métodos de ensino e ofertar também materiais para isso, mas a formação continuada não se resume somente a isso. É preciso refletir sobre que tipo de formação está sendo implementada para esses professores, principalmente os que trabalham com alunos e 1º à 5º ano que é a base de formação desses alunos, necessariamente esses professores tem que estarem aptos para formação integral do sujeito e não somente para o processo de escolarização.

Mostra-se então um novo caminhar na formação docente apesar que diretamente não foi uma preocupação da gestão em executá-los, como também não há relação com a Proposta Pedagógica da Escola, e os gestores não participam dessa formação, que seria conveniente para uma articulação de plano de ação a partir desses encontros e estudos desses pactos (PNAIC, SISMÉDIO), dessa forma o gestor deixa a cargo dos coordenadores e professores todo o processo de ensino-aprendizagem fundamental na definição e promoção da função social da escola. A formação continuada deve ir além de concepções didáticas de ensino, além de tudo deve primar por discussões sobre o contexto atual da educação e da escola pública e levantar possíveis soluções de problemas que professores, coordenadores e gestores enfrentam diariamente.

A formação necessária para os docentes está apresentada na LDB, já citada acima, como também à valorização profissional é outro fator importante na atuação do gestor como um agente público e sujeito de promoção dessas conquistas e direitos. Sobre essa valorização e capacitação está disposto na LDB 9394/96, no título VI do Art. 67 que:

**Art. 67.** Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

- I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III – piso salarial profissional;
- IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI – condições adequadas de trabalho (BRASIL, 2005, p. 48).

O Gestor como mediador dessa ação, junto aos órgãos centrais e entidades sindicais e, em especial, junto ao corpo docente da unidade escolar, deve fomentar a realização de todos os pontos acima apresentados que compete na execução das ações cotidianas de trabalho, proporcionando aos professores condições mínimas de qualidade para um bom planejamento e conseqüentemente seu trabalho em sala de aula.

A gestão perpassa pela organização do planejamento escolar, visto que, o processo pedagógico da escola também é função de um bom gestor, que é importante participar do processo de planejamento das ações a respeito de ensino-aprendizagem. Sobre o planejamento escolar os gestores relataram o seguinte:

“O planejamento eu não participei de nenhum ainda, mas ele sempre ocorre no início do ano para ver como vai ser o começo do ano letivo e também a cada final de bimestre, a cada fim de bimestre tem, assim como tem pra verificar o processo de ensino-aprendizagem a gente tem uma reunião, tem o planejamento, ver o que vai trabalhar no próximo bimestre, ver o que deu certo e o que não deu certo e é feito com os professores da escola” (GESTORA 1).

“O planejamento acontece nas sextas-feiras, no final do expediente da tarde depois que termina todas as professoras se reúnem com a coordenadora pedagógica e planejam o que vão aplicar na semana, as atividades desenvolvem os planos de aula e tudo. Assim eu ainda não participei, não pude acompanhar ainda nenhum desses planejamentos e não há monitoramento do planejamento delas” (GESTORA 2).

“O planejamento acontece semanalmente, professores coordenadores e orientadores pedagógicos. São utilizados recursos que facilitam o aprendizado das crianças solicitado pelo gestor. Acontecem que vez por outra acompanho diretamente em sala os trabalhos a serem realizados” (GESTOR 3).

A partir das exposições feita pela GESTORA 1 pode-se perceber que o planejamento acontece uma vez ao início do ano e ao fim de cada bimestre. Mas o planejamento é o momento em que toda equipe pedagógica deve discutir a respeito do das ações desenvolvidas em sala de aula. E essa dinâmica de encontro, embora altamente necessária, não é suficiente para analisar e compreender todas as especificidades existentes na sala de aula e o apoio do coordenador e do gestor deve ser contínuo para a discussão e revisão das ações planejadas e executadas pelos professores.

Já o planejamento relatado pela GESTORA 2 e o GESTOR 3, acontecem semanalmente, com uma dinâmica de implementação mais assídua nessas duas escola, mas também somente com a presença de professores e coordenador pedagógico. E outro fator que precisa ser observado, que não acontece em nenhuma das escolas observadas é a concretização desse planejamento na rotina de sala de aula, faz-se necessário que o gestor



ofereça o suporte necessário tanto para o coordenador quanto aos professores para que todos se mobilizem em prol de uma educação de qualidade.

É fundamental a participação do gestor no acompanhamento pedagógico da escola, mas como apresentado nas falas desses gestores esse quesito fica a cargo dos próprios professores ou somente do coordenador pedagógico, entretanto além das atribuições burocráticas e do controle dos recursos financeiros da escola o gestor precisa participar da organização do trabalho pedagógico que se define a partir desse planejamento em função de sua prática em sala de aula. Nesse sentido, pode-se constatar a importância do planejamento como facilitador do trabalho docente, sendo que deve ser construído a partir do conhecimento da realidade concreta, e está em permanente processo de avaliação e reflexão, principalmente, ser elaborado coletivamente, com o propósito de atender as necessidades dos educandos, assim, possibilitando uma melhoria na qualidade do ensino.

E para um bom desenvolvimento dessas políticas públicas faz-se necessário averiguar tanto a implementação dessas políticas, quanto a execução por parte do gestor escolar, a fim de avaliar e reorganizar seu trabalho se necessário, pois o gestor deve sempre preocupar-se em como exercer da melhor forma sua função como também a aplicação de bens e serviços destinados à escola.

Para isso, está disposto no PNE que não basta à execução isolada dessas políticas públicas, mas a preocupação de uma ação conjunta buscando uma educação de qualidade. Sendo que,

Uma educação de qualidade social, em que a gestão seja democrática, como previsto na Constituição Federal de 1988, precisa ser priorizada no contexto do PNE 2011-2020, o que pressupõe garantir o direito a educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas (BRASIL, 2011, p.286).

É preciso reavaliar todo o contexto que configura a atuação do gestor a partir das políticas públicas, pois viabilizar a melhoria da execução de programas e ações destinadas ao gestor escolar se dar a partir de uma organização bem elaborada de políticas públicas voltadas a uma educação de qualidade. E o eixo principal de todo esse processo é a avaliação dessas ações, avaliar a qualidade e execução dessas políticas, como também se está sendo bem aplicada por parte do gestor da escola pública. Para tanto,

[...] a avaliação do sistema educacional vem adquirindo centralidade como estratégia imprescindível para gerar novas atitudes e práticas, bem como para acompanhar os resultados das novas competências atribuídas à gestão. Junto à garantia de qualidade, os dispositivos legais [...] indicam-na como base para a melhoria dos processos educativos e estabelecem a competência dos entes federativos, especialmente da União, para assegurar um processo nacional de avaliação das instituições (BRASIL, 2011, p. 287).

No que diz respeito às atribuições do gestor frente às políticas públicas é preciso assegurar a avaliação a partir dos entes que são competentes para tal, como também o próprio gestor avaliar seu trabalho juntamente com todos que compõe a escola. Pois como papel de mediador cabe ao mesmo promover a ascensão da participação de todos de forma democrática nesse processo avaliativo. Saber articular suas ações e para além dela refletir e reelaborar sua prática quando necessário, fundamentada na avaliação é algo que deve fazer parte da sua rotina de trabalho.

Embora as políticas públicas não sejam as únicas referências do gestor, tais políticas são à base de seu trabalho e precisam fazer parte do seu dia a dia, sendo aplicadas, avaliadas e estabelecidas para uma gestão democrática, direcionando o gestor na solução dos desafios que norteiam sua função. Apresentado essas discussões o próximo capítulo trata especificamente das atribuições e competências do gestor da escola pública, fundamentado nas análises dos entrevistados para essa pesquisa.

### **CAPÍTULO 3 - ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS PARA O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA**

O gestor enfrenta inúmeros desafios ao entrar na escola, desde cotidiano escolar, desafios estruturais e financeiros até os pedagógicos e o mais difícil de ser enfrentado é a superação da contextualização histórica de fracasso da escola pública. Portanto, o gestor precisa saber lidar com todos esses desafios e ser capaz de analisar quais decisões são necessárias para superação desses dilemas e que apontem resultados satisfatórios nas suas ações.

Com isso, no cotidiano escolar é preciso ter a participação de todos na tomada de decisões para a superação desses desafios e para a superação da visão de fracasso fadado a escola pública, que só é superada pela luta dos que fazem a escola, por isso,

[...] se temos como fim da educação escolar a universalização do saber produzido historicamente, de modo que, ele seja apropriado pelas amplas camadas trabalhadoras, esta já é uma posição política, na medida em que visa a dotar amplos grupos sociais de conteúdos culturais que potencializarão sua luta pelo poder que se encontra centrado em mão de outros grupos restritos a sociedade. Mas, se o compromisso é com as classes subalternas, trata-se de cuidar para que a educação escolar se realize, na forma e no conteúdo, de acordo com seus interesses, o que exige a participação dos próprios usuários da escola pública nas decisões que aí se tomam. Sem essa participação, dificilmente o Estado se disporá a atender os interesses das populações que, por sua condição econômica, encontra-se, em nossa sociedade, alijadas do poder político. Trata-se, portanto, de viabilizar o controle democrático do Estado, no sentido de levá-lo a atender os interesses das camadas majoritárias da população (PARO, 2006, p.77-78).

Para superar essa dominação do Estado sobre a escola pública o gestor como norteador dessa manifestação precisa favorecer aos sujeitos da escola a compreensão dessa situação que a escola enfrenta, proporcionando um ambiente de discussão democrático e também participativo. Pois, não é interesse das elites hegemônicas que a escola favoreça a concepção ideológica de atender às necessidades das classes majoritárias. E para contar com a participação de todos, uma relação de respeito do gestor para com seu grupo de trabalho deve fundamentar suas atribuições e competência na configuração de uma gestão democrático-participativa.

Dessa forma, os gestores foram questionados a respeito das atribuições e competências consideradas importantes para um bom relacionamento no ambiente escolar na relação gestor-docentes; gestor e não-docentes e gestor e comunidade escolar, apresentadas nas falas a seguir.

“Assim, para um bom relacionamento é imprescindível o respeito e a confiança. É... tanto para a gente com eles, como eles para mim que sou a diretora, eu acredito que confiança, respeito é imprescindível no bom relacionamento entre professor e aluno também, diretor e professor, eu acredito que seja mais isso, e também ressalto a questão da sinceridade eu acho que é isso essas três palavrinhas, acho que são as palavras-chave” (GESTORA 1).

“Assim, o principal que deve haver nessas relações... deve ter muito respeito, é... que cada um também tenha compromisso de exercer sua função, que haja diálogo, muita conversa, assim...entre professores, gestor, entre os funcionários. Professor, pais, gestor com os alunos também, é... de forma participativa, todos dialogando conversando, questionando e... é isso mesmo” (GESTORA 2).

“Acredito que, o diálogo, respeito e transparência são o que considero mais importante para um bom relacionamento no ambiente escolar, envolvendo todas as relações, o diálogo o respeito pelo trabalho do outro, o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação, a transparência financeira, quais os recursos que a escola recebe e como são gastos e o diálogo aberto com a comunidade. Tudo isso é importante para que a escola caminhe bem” (GESTOR 3).

Nas falas dos gestores pode-se constatar relatos semelhantes, entre a GESTORA 1 e a GESTORA 2, que destacam o respeito, diálogo e sinceridade para o bom relacionamento entre toda a comunidade escolar. É importante que o gestor respeite e também seja respeitado para ter um clima organizacional harmonioso e trabalhando para coletividade. Outro ponto importante destacado pela GESTORA 2 é o compromisso para com sua função, que na relação de trabalho é fundamental. Pois, no âmbito escolar há singularidades e particularidades para cada função e diante disso é preciso que cada um cumpra com seu compromisso ao exercer seu trabalho.

O GESTOR 3 também ressalta o diálogo e o respeito na relação cotidiana de trabalho, mas além disso também destaca a importância da transparência financeira, que é um desafio para o bom gestor, realizar um compartilhamento desses recursos. É importante para o gestor ter essa transparência do uso de recursos advindos para a escola, pois o gestor trabalha para a comunidade que precisa saber das tomadas de decisões a respeito também da parte financeira da escola. Como também, o “compartilhamento de decisões” que esse gestor destaca, é preciso que a comunidade escolar saiba quais são as decisões tomadas por esse gestor e o porquê disso, esclarecer especificamente seu trabalho é imprescindível para um bom gestor.

Vale ressaltar que esses argumentos destacados pelos gestores são importante para um bom relacionamento na escola, mas que é preciso também ter um retorno dessas decisões, um *feedback*, avaliar se essas decisões estão sendo satisfatórias tanto para alunos quanto para os professores e demais funcionários.

Esses fatores refletem que as atribuições e competências do gestor vão além de um simples fato de delegar funções no interior da escola, que é fundamental conhecer especificamente o dia a dia escolar para, que a partir dele sejam fundamentadas suas práticas baseado no contexto do cotidiano da gestão.

O cotidiano escolar vem fundamentar:

[...] o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. [...] é na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação (GALVÃO, 2004 *apud* LÜCK 2009, p. 128).

É do cotidiano escolar que surgem os desafios para o gestor que deve está preparado juntamente com sua equipe para formular soluções para resolução de problemas. E essa resolução de problemas deve partir do currículo elaborado pela equipe escolar, que deve ser realizado baseado no cotidiano, ou seja, a construção de soluções deve partir dos problemas visíveis na prática escolar.

E sobre a elaboração do Projeto Pedagógico os gestores relataram como ocorreu, vejamos os trechos:

“O projeto pedagógico já foi reelaborado, porque a cada ano tem uma coisa nova, antes da minha gestão, então eu não tenho muito que falar, porque eu já peguei ele quando entrei aqui já reelaborado” (GESTORA 1).

“Bom, eu assumi esse ano recentemente a direção, vai fazer três meses, não participei da elaboração do PPP da escola, mas porque ele foi elaborado... foi atualizado no início do ano, mas eu fiquei sabendo assim, que os professores participaram e as meninas que trabalham na secretária também, principalmente foram essas pessoas, assim fiquei sabendo” (GESTORA 2).

“Sim, a elaboração da proposta pedagógica está contando com a participação de todos que fazem a escola e com os pais de aluno, a gestão está contemplada sim na proposta da escola, onde faz referências às atribuições do gestor” (GESTOR 3).

Sobre o que foi mencionado pelos gestores (GESTORA 1, GESTORA 2), afirmam que começaram a trabalhar quase ao término do ano letivo e não participaram da reelaboração do projeto pedagógico, que acontece no início do ano, mas isso não as abdicam da responsabilidade de estudar e avaliar o projeto até porque nele consta a proposta que a escola atualmente está fundamentada e, portanto, deve balizar seu trabalho. O projeto pedagógico auxilia o gestor na reorganização escolar voltada para sua perspectiva de gestão, o

gestor juntamente com sua equipe pedagógica pode fazer readaptações curriculares para contribuir nas relações e nos processos pedagógicos na escola.

Através das exposições feitas pelo GESTOR 3 afirma que o projeto pedagógico ainda está em processo de elaboração, nota-se que em sua gestão não almeja uma reflexão sobre a prática pedagógica, que é possível ser realizada através do PPP, de modo que, ao estabelecer metas, elaboração de projetos e designar as atribuições do gestor, que ele mesmo menciona, podem ser avaliados e refletidos mediante o que foi elaborado. O projeto pedagógico é base de funcionamento da escola, é a mediação para uma práxis pedagógica. Então o gestor não consegue realizar um bom trabalho na escola sob uma perspectiva inovadora de ensino e uma gestão democrático-participativa, dissociando suas atribuições do PPP.

Torna-se visível que às atribuições do gestor partem de seu cotidiano fundamentado em uma prática que deve ser pautada na formulação do projeto pedagógico, sendo que, não pode ser materializado sem uma elaboração que favoreça a solução dos problemas existentes na escola. Isso parte da autonomia escolar que o gestor enquanto agente articulador do núcleo da gestão precisa conceber na sua atuação, nortear ações autônomas para romper paradigmas existentes na escola.

[...] para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio (LÜCK 2009, p. 16).

É, portanto, primordial o trabalho do gestor na organização dessas mudanças afim de, fundamentar sua prática de acordo com as necessidades emergentes que a escola e a educação atual necessitam, procurando sempre atuar de forma a atender as funções da escola pública frente às demandas estruturais e pedagógicas, que são primordiais em sua gestão, como, a formação integral do sujeito.

Saber lidar com concepções práticas e institucionais na gestão é algo fundamental na atuação do gestor, então, esses dois fatores contextualizam o perfil do bom gestor, pois ambas não podem está dissociadas no âmbito escolar, visto que, são bases de uma gestão preocupada em determinar suas ações em prol de melhorias na educação. Por isso,

A capacidade conceitual, que envolve o pensamento abstrato, é necessária de modo a tornar o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve. Essa capacidade é desenvolvida a partir de idéias emergentes tanto de leituras teóricas como de interpretação de significados, resultante da reflexão suscitada pela prática. Essas idéias se constituem no repertório sobre o qual se assenta a possibilidade de melhoria da educação (LÜCK, 2009, p. 18).

Além de trabalhar concomitante com teoria e prática fundamentada e conceitual referente à função social da escola e consciente de sua atuação frente às tomadas de decisões na escola o gestor também precisa lidar diariamente com conflitos que surgem em sua rotina diária, que para isso é preciso saber contornar certas situações para que o clima organizacional da escola mantenha um ambiente de trabalho harmonioso cujo principal objetivo seja a melhoria na educação.

Portanto, os gestores demonstraram através de suas respostas, como se posicionam na resolução dos conflitos organizacionais, apresentadas a seguir:

“Eu assim... observo mais como eles já vinham trabalhando antes de mim né! Eu já entrei no final do ano, eu fico mais nessa parte de observação, quer dizer ficava, porque agora sim, eu já posso tomar algumas decisões, me posicionar de forma mais eficaz também, mas era mais essa questão de observação ver alguns erros e tentar corrigir pelo menos né, e como eu falei antes, eu conto com a vice-diretora porque ela está aqui desde o início do ano, já tem uma experiência a mais que eu, e também os supervisores e alguns professores” (GESTORA 1).

“É... essas questões dos conflitos organizacionais, assim... primeiro eu gosto agir com paciência sempre, e entender o que gerou o conflito procuro ver quem está com razão e assim fazer com que um procure respeitar o outro, enfim, e sanar o problema para que não se repita eu gosto de em conflito assim, procurar impor algum limite para não se repetir. E a pessoa assim... que eu tenho mais contato assim aqui na escola é a coordenadora pedagógica e o professor comunitário é com quem tenho mais contato que às vezes peço opinião algum conselho assim, mas eu ajo de forma imparcial com eles ou com qualquer outro funcionário, e é por questão mais de contato por trabalhar mais diretamente, e... é isso” (GESTORA 2).

“Às vezes me estresso diante dos conflitos, mas sempre procuro dialogar para melhor solucioná-lo com os professores e alguns pais de alunos. Conto às vezes com umas das professoras da escola. Com certeza, pois onde há diálogo há articulação, porque favorece uma interação entre escola e comunidade, já que ela está há mais tempo que eu na escola pode me ajuda, a saber, lidar com os conflitos que surgem” (GESTOR 3).

Na perspectiva de Paro (2010, p. 768) a [...] “questão de maior importância [...] à solução de conflitos é a atinente à relação entre os objetivos a serem atingidos e os interesses dos que dependem seu esforço na consecução de tais objetivos”. Diante as respostas explanadas pelos gestores, destaca-se, do gestor ter a perspectiva de agir como líder diante dos aspectos relacionais no ambiente escolar, e ter o apoio de alguns funcionários da escola, é importante na tomada de decisões a esse respeito, como ressalta todos os gestores

entrevistados (GESTORA 1, GESTORA 2 e GESTOR 3). E saber articular procedimento para resolução de problemas cotidianos que surgem para amenizar esses conflitos organizacionais é importante. E o gestor aparece como articulador para essas ações, sendo o principal responsável para não deixar expandir pequenos problemas interpessoais que futuramente possam atrapalhar o bom funcionamento e o relacionamento na escola.

Diante dessas questões o gestor tem que ser imparcial mantendo-se ético em suas decisões, respeitando as particularidades de cada indivíduo e os valores morais em seu ambiente de trabalho, pensando sempre no grupo, devendo tomar suas decisões democraticamente para o melhor convívio na escola.

Além de lidar e colaborar para o favorecimento de um bom clima organizacional, o gestor também tem que fazer bom uso dos recursos advindos para a escola, pois ter um ambiente com recursos necessários para auxiliar a prática do professor é primordial para a boa formação do aluno. Tal como: material didático pedagógico.

Vale salientar que recursos materiais não determinam todo trabalho do gestor na concepção de uma escola democrático-participativa, mas sem tais recursos, essa ascensão de escola democrática torna-se difícil, pois a escola não funciona bem sem a obtenção e utilização desses recursos.

É preciso, todavia, tomar cuidado para não se erigir essas dificuldades materiais em mera desculpa para nada fazer na escola em prol da participação. Isto parece acontecer com certa frequência na escola pública e se evidencia quando, ao lado das reclamações a respeito da falta de recursos e da precariedade das condições de trabalho, não se desenvolve qualquer tentativa de superar tal condição ou de pressionar o Estado no sentido dessa superação. A esse propósito, é preciso não esquecer que as mesmas condições adversas que podem concorrer, podem também, em outros aspectos, contribuir para incrementá-la, a partir da adequada instrumentalização dessas condições (PARO, 2000b, p.302).

Contudo, na atuação do gestor é preciso saber lidar com esses dilemas que se sobrepõe a escola, mesmo que os recursos não sejam suficientes devem-se buscar meios para que possa superar essa dificuldade. E fazer uma ação conjunta com a comunidade pode favorecer a escola diante do pouco recurso advindo para a referida instituição, cobrando melhor participação do Estado na colaboração para com a educação.

Executar suas atribuições contando com a participação da comunidade é importante, pois faz uma gestão pautada na colaboração da comunidade, proporcionando uma maior participação de pais, alunos e funcionários o que geralmente não é rotineiro no dia a dia



da escola. Diante disso, o que se vê nas escolas é uma forma autoritária de gestão, excluindo a comunidade das situações existentes na escola o que acaba afastando da relação entre comunidade e escola, ficando assim a participação dos mesmos apenas de forma burocrática, somente para cumprir demandas que estão estabelecidas no regimento escolar. Por isso,

[...] o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola e, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. [...] Assim, tendo de fato que prestar contas apenas ao Estado, acaba, independentemente de sua vontade servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade. Por sua vez, a existência de ação coletiva como a APM e o Conselho de Escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista e burocrático (PARO, 2000b, p.302).

Fazer de suas competências um serviço para o Estado, dissocia a gestão de seu propósito social e político, pois, o gestor está na escola para cumprir a necessidades da comunidade, na qual a escola está inserida, e estabelecer uma relação unicamente burocrática com a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho Escolar (CE), foge da perspectiva de uma escola democrático-participativa, promover mecanismos de participação coletiva é necessário para a melhor participação da comunidade e de uma gestão democrática.

A esse respeito, os gestores revelaram como é a relação com os pais e a comunidade escolar e com que frequência ocorre às reuniões e como é a dinâmica de implementação:

“As reuniões com os pais ocorre a cada final de bimestre para gente verificar e os pais terem noção do acompanhamento do filho, porém alguns participam outros não, participam mais aqueles que os alunos estão no ensino fundamental, acho que devido à idade ainda temem os pais, e os do ensino médio são os que participam menos, devido os alunos já terem uma idade mais... né?! vamos dizer assim, acima de quinze anos, acham que já são responsáveis pelos atos. Alguns ainda vêm, mas aqueles que participam mais são os pais dos alunos do ensino fundamental, eu acredito assim que também os pais deveriam procurar a escola durante o ano inteiro, porque a escola está aqui o ano inteiro, os filhos participam o ano inteiro e os pais apenas vem quando está no final do ano letivo, quando o filho vai para prova final e tal, pelo o que eu vejo é mais isso, então acredito que se os pais participassem mais talvez os filhos tivessem mais assiduidade, fossem mais competentes pra ter um desempenho melhor. Eu procuro sempre agir da mesma forma que eu atendo um, atendo outro né?! eu não conheço todos os alunos ainda, mas a gente sempre procura conversar, aconselhar também, porque assim eu já fui aluna, os filhos deles estão sendo agora e a gente vê uma diferença da idade, da época, assim eu sempre procuro aconselhar da minha maneira, não sei se talvez eles acatem, mais a gente tá aqui sempre pra ajudar, mas às vezes não é possível” (GESTORA 1).

“Assim, a relação dos pais com a comunidade tem às vezes um conflito, alguma uma pequena discussão, assim, mas coisa que se resolve, e assim as reuniões acontecem normalmente em final de bimestre e a frequência deles não é muito boa, é mais assim, por exemplo, um programa o Liga pela Paz, aí tem o dia de encerramento aquela cuninância aí tem aquelas apresentações, eles vêm e não são muitos, a

frequência é pouca eu acho que uns... não dá pra dizer a porcentagem, mas não são muitos que frequentam a escola” (GESTORA 2).

“Muito boa a relação, as reuniões ocorrem bimestrais ou quando há evento na escola. Participam das reuniões os pais de alunos, agente de saúde, professores e os demais membros da comunidade. Bem, ainda existe resistência para desenvolver o trabalho voluntário na escola, até mesmo nos eventos da escola a frequência ainda é pouca por parte dos pais, mas ainda participam alguns pais de ex-alunos que colaboram bastante nos eventos da escola” (GESTOR 3).

A GESTORA 1 afirma uma relação de pouca presença dos pais à escola a idade dos alunos, que na verdade não influencia significativamente nessa questão, pois se os outros pais comparecerem a escola, mesmo que só em reuniões e nas datas comemorativas percebe-se que a dinâmica de frequência não se dá unicamente entorno da idade dos alunos. É preciso então que o gestor busque estratégias para aproximar pais e comunidade nas tomadas de decisões e em outras questões importantes, sobretudo, manter uma boa relação de diálogo com todos é importante, mas também é preciso que APM e demais funcionários da escola contribuam na construção de uma escola participativa.

A fala da GESTORA 2 aponta a existência de conflitos entre a escola e os pais dos alunos, que de fato é normal diante das particularidades existentes dentro e fora do âmbito escolar, mas é importante não fazer desses conflitos algo rotineiro e também é preciso que o gestor estabeleça uma gestão de diálogo com pais e esclareça as decisões tomadas na escola para evitar alguns conflitos. A assiduidade dos pais também é pouca, comparecendo apenas em reuniões de final de bimestre e na culminância de projetos. Mas, a gestora também não menciona nenhum outro tipo de projeto que possa trazer esses pais à escola, só existem esses que são de caráter burocrático, então é preciso uma reformulação de ações para aproximar a comunidade e escola e amenizar essas lacunas existentes na relação gestor-comunidade.

A partir dos relatos do GESTOR 3 percebe-se uma mudança em relação a participação da comunidade nas reuniões escolares, pois outros membros da sociedade participam, como agente de saúde e pais de ex-alunos, isso mostra uma relação mais proximal do gestor com a comunidade, apesar de relatar a dificuldade de estabelecer o trabalho voluntário com os pais. Os pais e a comunidade necessitam ser sensibilizados sistematicamente acerca da importância de sua presença na escola, partilhando com seus filhos da sua rotina de aprendizado e podendo colaborar também. A escola não deve estar isenta na promoção de ações que facilitem a participação da comunidade no processo de ensino-aprendizagem como também nas tomadas de decisões.

Após estabelecer uma participação da comunidade na escola, a relação entre funcionários na escola também é preciso para um bom funcionamento, atrelar sua atuação enquanto gestor juntamente com todos que compõe a escola, faz com que planejamentos, metas e ações possam ser elaboradas e executadas cooperativamente e também implementadas com menos “tensão” entre ambas as partes. Mas é preciso ressaltar que,

[...] não significa que os atos e relações no interior da instituição escolar se dêem de forma harmoniosa e sem conflitos, pois a consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata. Em sua prática diária as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre diversos grupos atuantes na escola. [...] interesses contraditórios, nas relações interpessoais, em reunião de Conselho de Escola, em reunião de pais, no comportamento diante da greve dos professores, no processo ensino-aprendizagem em sala de aula, enfim, nas múltiplas relações que tem lugar no dia-a-dia da escola (PARO, 2000b, p.302).

São inúmeras as questões que o gestor enfrenta na escola e fingir que não existe ou apenas delegar algumas como importantes não vai diminuir os conflitos existentes no cotidiano. E a boa relação interpessoal auxilia o gestor na busca de uma melhor participação e engajamento por propósitos comuns na escola, e assim, de um objetivo maior para todos, realizar uma gestão visando esses pressupostos leva a preocupação com um ensino de qualidade e também uma gestão democrática.

Um gestor bem preparado para todas essas questões apresentadas ao longo desse capítulo é fundamental, pois, a formação de um profissional capacitado para exercer essa função é necessária diante da demanda de atribuições e competências que deve executar. Mas na prática é ofertada uma formação continuada para os gestores? Vejamos o que foi constatado através de seus relatos.

“Bom, durante esse tempo que eu estou aqui na escola eu não participei de capacitação, pelo menos por enquanto né, mas foi falando em uma pergunta anteriormente a gente quando tem dúvidas sempre recorro a décima regional de ensino para saber coisas, de como devo proceder, seja da administração ou nos processos pedagógicos da escola, mas assim formalmente a formação continuada até agora não foi dada a mim” (GESTORA 1).

“Assim, o estado da Paraíba ainda não ofereceu, pelo menos que eu esteja sabendo, assim desde que eu assumi ainda não fiquei sabendo de nenhuma formação para os dirigentes, por exemplo, tem uma especialização que está aberta, mas é de iniciativa própria que a gente busca mais conhecimento para a gente fazer um trabalho melhor, mas iniciativa do governo do estado mesmo não tem nenhuma, assim e os cursos que tem não são formação continuada é mais assim, orientações para você fazer licitação, PPP, a prestação de conta, mas isso não é uma formação” (GESTORA 2).

“A formação não acontece de forma sistemática mensalmente aos dirigentes municipais de educação, renui-se todos os gestores e nesse encontro e são abordados assuntos relevantes de cada mês, as necessidades das escolas e possíveis problemas que tenham acontecido, procurando solucioná-los. Dentre outros temas mais

discutidos estão: o rendimento escolar dos alunos, as relações interpessoais e o desempenho dos professores, além da relação família-escola e os projetos a serem desenvolvidos, e estes estão contemplados na proposta pedagógica da escola que está fase de elaboração. Essa formação ajuda a entender o que acontece em sala de aula, e sempre que necessário ajuda a atuar ao lado dos docentes” (GESTOR 3).

Visto o relato da GESTORA 1 que afirma não ter sido capacitada antes de assumir a gestão da escola que é preocupante, pois o cargo de gestor requer capacidade técnica diante das demandas e situações específicas para o cargo. E sem uma capacitação para o cargo a gestora afirma procurar a direção gerência de ensino para recorrer às decisões administrativas quanto pedagógicas. Diante dessa realidade apresentada pela gestora, sua dinâmica de trabalho tende a ser uma prática descontextualizada e com dificuldades de resolver problemas corriqueiros que surgem na escola, ou seja, sem uma preparação específica para esse cargo a gestora não consegue tomar decisões importantes e realizar tarefas burocráticas sem auxílio.

A GESTORA 2 também afirma não ter sido capacitada antes de assumir o cargo. E relata que o Governo do Estado oferece orientações como realizar algumas questões burocráticas na escola, que realmente não é suficiente para o gestor solucionar e gerir vários núcleos na escola tanto no âmbito administrativo, quanto no pedagógico. No entanto, por iniciativa própria a mesma está em busca de uma formação continuada, o que mostra uma gestora preocupada em exercer um melhor trabalho nessa escola, apesar de ser obrigatoriedade do governo ofertar formação aos dirigentes escolares.

Pelas exposições do GESTOR 3 não acontece formação continuada para os gestores da rede municipal de ensino, há reuniões esporádicas que são discutidos os dilemas que os gestores enfrentam diariamente, como também alguns projetos a serem desenvolvidos na escola, então pela suas falas isso não configura uma formação continuada. É importante uma formação específica para gestores, pois esperar uma reunião para discutir como proceder sobre algumas decisões na escola tira a autonomia necessária para o gestor escolar.

Vale salientar que, a formação continuada não oportuniza aos gestores apenas metodologias para procedimentos técnicos, oportuniza uma reflexão contextualizada de sua prática, capacitando-o para melhor proceder nas especificidades decorrentes enquanto gestor. O gestor não deve contentar-se com sua formação inicial, que é a base para seu trabalho, precisa sempre (re)formular sua prática a partir de uma formação continuada, a sociedade atual passa por transformações e o gestor não pode ficar fadado à troca de conteúdos e métodos sobre gestão, assim é preciso uma qualificação de qualidade e sempre buscar aprimorar sua prática.

Para tanto, a formação básica ofertada não é suficiente para o gestor, sendo que, na sua rotina diária realiza várias atribuições em áreas completamente distintas, tais como: gestão de processos, gestão de pessoas, clima organizacional, pais e comunidade, gestão de infraestrutura e de resultados não tecnicistas.

A formação continuada é um fator importante que,

Considerando-se, 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 específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os freqüentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino (LÜCK 2000, p.29).

A formação continuada de gestores é necessária diante das várias mudanças que ocorrem tanto na escola, quanto na sociedade atual e é preciso aliar sua formação à sua prática de modo significativo para atuar de forma consciente. É preciso proporcionar ao gestor uma capacitação contínua, diante as mudanças tanto de ordem burocrática quanto no avanço da globalização que de certa forma influência na implementação de suas decisões.

Ao tratar da formação dos gestores, outro ponto também é importante na configuração de sua boa atuação, o processo de ensino-aprendizagem que muitas vezes é deixado em segundo plano por parte dos gestores. E para promover um processo de ensino-aprendizagem de qualidade é necessário empreender uma formação política do quadro de pessoal, como também, da necessária relação de pertença a ser fomentada em torno de um projeto de escola alicerçada na concepção gestão democrático-participativa.

Não se pode construir uma escola democrático-participativa sem focar no processo de ensino-aprendizagem de qualidade, pois uma das funções da escola é formar o indivíduo crítico e pensante da realidade na qual vive.

Os gestores ao serem questionados sobre de que forma são verificados os resultados do processo de ensino-aprendizado e quais os resultados concretos dessa verificação para sua gestão e para o educando em si; responderam o seguinte:

“O processo de ensino-aprendizagem é verificado através de avaliações quantitativas, como por exemplo, a famosa “prova”, por trabalhos individuais ou em grupo, existem os seminários, e a cada final de bimestre é feito o boletim individual do aluno, e dessa forma a gente pode analisar o desempenho dos mesmos, e trabalhar assim em cima da dificuldade, que, geralmente tem disciplina que o alunado tem mais dificuldade, por exemplo, na disciplina de química no ensino

médio, português no ensino fundamental, são as que o aluno tem mais dificuldade, então a gente sempre procura orientar para tentar mudar de metodologia, ver o que tá acontecendo que os alunos estão com essas notas baixas, essas coisas aí” (GESTORA 1).

“Assim, o professor ele avalia a partir das atividades que ele aplica em sala de aula diariamente, assim acompanha porque o professor ele observa, ele analisa o aluno, ele avalia a partir das atividades, se ele está conseguindo ler, se ele faz as questões, os “problemas” que ele aplica em sala de aula e diariamente ele vai fazendo essa avaliação e a partir daí a gente identifica se houve aprendizagem dos alunos, aqueles que apresentam mais dificuldades e... é basicamente isso. E agente quando identifica aqueles alunos através dessa avaliação, identifica àqueles que têm maiores atrasos e dificuldades, a gente a partir daí vai buscar outras formas de ensino, outras estratégias para mudar essas condições” (GESTORA 2).

“É de acordo com as reuniões feitas com os professores, fico informado sobre o acompanhamento dos educandos, geralmente é quando acontecem os encontros administrativos, são resultados satisfatórios, onde também os alunos são informados dos resultados. Vejo que com o passar do tempo os alunos foram participando mais das atividades e das apresentações, sempre procuro adequar as atividades junto com os professores a realidade em que eles vivem e com isso os resultados satisfatórios foram aparecendo” (GESTOR 3).

Reportando a fala da GESTORA 1 que a verificação do processo de ensino-aprendizagem se dá através de provas e trabalhos realizados em sala, reflete-se que pouco foi mudado no contexto educacional da escola pública, visto que, esses métodos avaliativos não promovem experiências para uma reflexão do processo de ensino-aprendizagem nos alunos, são simples verificações de aprendizado. A gestora observa apenas as notas dos boletins, que não é subsídio suficiente para que possa ser traçado um plano de ação na busca de um melhoramento do processo de ensino-aprendizagem, juntamente com os professores, é preciso observar a metodologia utilizada em sala de aula, a frequência desses alunos nas disciplinas que estão com dificuldades, o apoio que o coordenador esta dando aos professores, então, são várias coisas que o gestor precisa levar em consideração antes de mudar algumas metodologias voltada a parte pedagógica da escola.

Com a GESTORA 2 ocorre a mesma coisa são verificados a partir de provas e trabalhos em sala, o gestor precisa estreitar a relação dialógica com os docentes na escola onde trabalha, mais precisamente, no processo de ensino-aprendizagem que pode ser observado a partir das falas dessa gestora que só depois de uma avaliação que começa a ser pensado outras metodologias de trabalho na escola. Então o gestor está muito atrelado ao resultado, mas o processo é tão ou mais importante que o resultando, portanto, se a nota da avaliação for satisfatória para todos os alunos, significa que não precisa ser modificado nada? O processo de ensino-aprendizagem é uma etapa importante na formação do sujeito, que não pode ser fundamentada unicamente em avaliações.

O GESTOR 3 afirma que a prática pedagógica em sua escola há resultados satisfatórios, mostra-se também que o mesmo participa juntamente com os professores do processo pedagógico, buscando atividades diversificadas e trazendo o aluno para participar também. Ao refletir sobre a mediação do gestor no processo de ensino-aprendizagem, observa-se que os resultados satisfatórios aparecem paulatinamente, possibilitando melhorias ao corpo discente da escola e também na relação com docentes. Isso mostra que o gestor quando participa do processo de ensino-aprendizagem coletivamente com sua equipe pedagógica facilita na realização das metas almejadas.

Nesse sentido, a participação do gestor na organização pedagógica viabilizando uma melhor obtenção de resultado no processo de ensino-aprendizagem é uma condição necessária de atenção, pois o bom gestor é capaz de formular uma práxis transformadora em prol de uma melhoria de ensino e conhecimento e subsidiar o corpo docente diante dos desafios que enfrentam diariamente em sala de aula.

Dessa forma, o trabalho do gestor com relação ao processo de ensino-aprendizagem, acaba não sendo primordial na sua atuação, dado essa atribuição unicamente aos professores e coordenador pedagógico. Mas, como mediador de todas as funções que a escola deve proporcionar, o gestor precisa assessorar professores e o coordenador, dando-lhes subsídios que favoreçam o processo de ensino-aprendizagem de qualidade.

Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar (LÜCK 2009, p.56).

Cabe então, ao gestor não dedicar-se unicamente a estatísticas que configuram o quadro de ensino-aprendizagem é visível à importância de dados que destaquem a situação de evolução do ensino na escola, mas isso não é suficiente para planejar ações de melhoramento da qualidade do ensino. É preciso focar em pontos que levem o gestor a questionar sua prática e de seus colaboradores com relação à qualidade do ensino, e por fim buscar determinantes que possam solucionar a má qualidade do ensino dentro dos âmbitos da atuação docente.

Dentre os pressupostos entorno da gestão podem-se destacar vários outros que fazem parte da rotina diária do gestor, como: a questão da evasão escolar, os altos índices de reprovação, espaço físico que atenda as necessidades de alunos professores e funcionários, material didático necessário e de qualidade, distribuição aquedada do tempo de aula e

recreação, merenda escolar de qualidade, escassez de profissionais na escola, más condições de trabalho, má remuneração da categoria docente, desprestígio social com relação à profissão, e por fim, profissionais pouco qualificados na escola.

Todos esses dilemas fazem parte da atuação do gestor e configuram tomadas de decisões frente às necessidades da escola e comunidade na qual atua, portanto, é preciso fundamentar sua prática na resolução desses problemas citados e também com as aspirações dos alunos principalmente e também da comunidade escolar.

Dessa maneira, vale ressaltar as inúmeras atribuições e competência que envolve a atuação do gestor escolar, que o mesmo precisar atender a várias demandas que a escola pública exige, como: setor administrativo, pedagógico, social e político. Que para atender as exigências da sociedade atual precisa ter capacidade técnica e compromisso político em sua atuação, para que a escola não continue a atender aos interesses de uma única classe social, buscando assim, formar para cidadania e para as relações de convivialidade democrática em prol da qualidade de vida em uma sociedade mais humanizada.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é preciso ser pensada diante de seus vários aspectos, políticos, sociais, financeiros, departamental, entre outros, em função de atender aos pressupostos de um projeto de escola. Portanto, imaginar que a gestão perpassa unicamente por um desses aspectos é fugir de uma perspectiva de mudança em relação ao cenário atual da educação em suas microfísicas, a partir das escolas. De modo que, para o bom funcionamento da escola pública o gestor não pode dar prioridade à parte financeira e administrativa, há muito para ser avaliado em termos teóricos e práticos para um bom funcionamento na escola enquanto uma organização, e por esse motivo é necessário conhecer a relevante influencia da sociedade para com modelos de gestão na atualidade, na qual é preciso analisar a atuação do gestor diante as políticas públicas, função social da escola e sobre suas próprias avaliações, condutas e decisões a frente da gestão.

Em face dessa discussão a respeito da gestão, é preciso retomar a questão que fomentou essa pesquisa, que é: qual o perfil profissional necessário para os gestores de escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade? Ao longo dessa produção foi visto que, de modo geral, é função do gestor saber articular medidas que venham favorecer na melhoria da escola, tal como, ensino-aprendizagem e recursos didáticos. É preciso analisar estas questões para ter resultados positivos na gestão.

Neste estudo monográfico foi possível apresentar os desafios que os gestores enfrentam diariamente em sua rotina, como também uma abordagem dos dilemas educacionais no enfrentamento de promover a escola não somente para a escolarização, mas, também para uma formação humana e para a superação de mecanismo de controle da elite hegemônica. Tudo isso contextualizado na promoção do perfil do bom gestor, fundamentado nas políticas públicas, função social da escola e nas atribuições técnicas, políticas e sociais da gestão.

No entanto, através das situações relatadas e observadas nesse estudo sobre o perfil do gestor frente aos desafios educacionais da atualidade foi possível perceber que há pouca preocupação por parte dos representantes políticos em nomear gestores com formação adequada para o cargo, como também não oferta capacitação e formação continuada, de modo que, a profissão exige capacidade e competência técnica, compromisso político, domínio

científico para resolução de problemas organizacionais, considerando as dificuldades que surgem na sua atuação frente à gestão de uma escola pública.

E através das falas dos gestores foi possível analisar, que ao posicionar-se diante dos conflitos existentes tendem a ter dificuldades, pois em muitas circunstâncias não contam com o apoio da Secretaria de Educação, capacitando esses gestores, para saber conduzir sua gestão e ter autonomia frente às decisões que por vezes precisam ser conjuntas e outras podem ser realizadas de modo particular, seja de cunho administrativo ou pedagógico. Que assim, focam a prática gestora unicamente em alguns pressupostos, citado pelos gestores entrevistados, que em função da indisciplina ou por decisões administrativas, mas é preciso promover sua atuação a fim de contemplar tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico.

A investigação mostrou que a formação adequada e a experiência para atuar como gestor é fundamental visto que, dois gestores entrevistados não tem formação específica para o cargo e outros também não atuaram como professores na escola que estão na gestão atualmente, sendo que a atuação no magistério de sala de aula é a base para uma boa gestão. Um dos gestores participante da pesquisa reconhece ser inexperiente e que precisam rotineiramente da ajuda dos outros funcionários da escola nas tomadas de decisões. Por isso é preocupante a posse desses gestores por indicação que acabam por não conseguir de forma adequada atender as especificidades e complexidades da gestão escolar e da busca de empreender uma gestão democrático-participativa.

Vale ressaltar também nessa pesquisa a compressão dos gestores da importância da participação dos pais e comunidade, mas devido o pouco preparo para lidar com essas situações específicas da gestão não preocuparam-se em articular ações que aproximassem à comunidade e escola, fazendo com que os pais participem das tomadas de decisões e assuntos didático-pedagógicos e/ou financeiros ou até mesmo partilhando no processo de ensino-aprendizagem de seus filhos, assim, a participação desses pais e comunidade se restringe à participações, quando muito, em de reuniões bimestrais e culminância de projetos.

Outro requisito a ser destacado na pesquisa foi à concepção de ser um bom gestor, nota-se que esses gestores estão atrelados a uma contingência administrativa e a personalidade da gestão, mas o perfil do gestor da escola pública que tem consciência dos dilemas educacionais que circundam a escola pública perpassa além desses pressupostos é preciso

saber ser líder, ser ético nas relações interpessoais, ser transparente na utilização dos recursos financeiros, ter compromisso político e pedagógico para com a função social da escola e ter consciência que a gestão não se implementa por uma atuação unilateral, mas conjunta e democrática.

Nesse sentido, a gestão e o perfil do gestor precisam ser repensados diante dessas perspectivas apresentadas nesse estudo, pois o profissional bem capacitado e consciente de sua função é primordial para que seja promovida uma educação de qualidade e que busque a superação de concepção de fracasso de escola pública e principalmente que atenda as exigências da sociedade atual de formação humana e cidadã.

Diante dessas concepções apresentadas e sob a reflexão dos achados da pesquisa, segue alguns pontos importantes na caracterização do perfil do gestor frente aos desafios educacionais na atualidade:

- Ter formação adequada para exercer a função de gestor (Graduação em Pedagogia e/ou especialização específica em gestão);
- Experiência em magistério de sala de aula, antes de atuar na gestão;
- Ser proativo na atuação diária frente aos problemas existentes;
- Ético nas relações interpessoais com professores e comunidade escolar;
- Ter um aporte institucional que colabore com sua perspectiva de gestão;
- Sempre buscar empreender a gestão democrático-participativa;
- Autônomo, sabe as necessidades emergenciais da escola e tem liberdade de buscar soluções;
- Saber articular e organizar as unidades, coordenações, áreas ou seções que compõe a escola;
- Articulação e transparência dos recursos financeiros;
- Formular planos de ação de acordo com as necessidades emergentes da escola, tanto de caráter pedagógico quanto administrativo;

- Estimular os membros da escola e a comunidade escolar para a implementação de melhorias no processo de ensino-aprendizagem;
- Formular, organizar e planejar anualmente os resultados de sua gestão e das metas que foram estabelecidas, analisando juntamente com os membros da escola.
- Formar suas equipes em perspectivas de médio e longo prazo e buscar consolidar relações de pertença no interior da dinâmica de funcionamento da escola.

Esses pontos acima citados são fundamentados a partir dos estudos realizados durante toda essa pesquisa levando em consideração que atuar na gestão pública não perpassa somente por caráter técnico da profissão que é fundamental, mas é preciso que os gestores tenham a consciência de sua função na contribuição na superação da escola pública que não está a serviço dos interesses da classe hegemônica.

E um desafio para a gestão escolar na atualidade é ter dirigentes governamentais preocupados em nomear gestores com formação e experiência para o cargo ou ao menos capacitá-los anteriormente para exercer sua função, que na realidade estudada não acontece, ocasionando um atraso para educação de qualidade na região.

Vale ressaltar que, o gestor também deve ir à busca de uma formação adequada mesmo sendo “vítima do sistema” que o nomeou sem a preocupação de prepará-lo anteriormente e, por vezes, nem concomitantemente, desse modo ao assumir a gestão ele se torna responsável por suas ações e os resultados tanto positivos quanto negativos na sua atuação.

Enfim, o perfil do gestor da escola pública balizado na pesquisa realizada no Alto Sertão da Paraíba, ainda não vem atender todas as exigências necessárias nos enfrentamentos dos dilemas educacionais na atualidade, pois se trata de gestores no geral, sem planos de carreira específicos, por vezes, inexperientes apesar de mostrarem a preocupação em se informar sobre as necessidades da escola, que não é suficiente, dado um dos gestores que tem três anos de experiência, mas que não tem formação específica para gestão, então é alguns desses fatores que contribui para que o perfil do gestor ainda não atenda aos pressupostos de implementação de uma escola democrático-participativa.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins. O estado, a política e a regularização do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 7ª ed. Cortez. São Paulo, 2009.

BERGO, Cláudia R. Coelho. A educação também passa pela ciência da informação: contribuições possíveis. **Ci. Inf., Brasília**, v. 36, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a09.pdf>> Acesso em 22 de abr. de 2014.

BRASIL, **Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio**. Documento orientador das ações de formação continuada de professores e coordenadores pedagógicos do Ensino Médio em 2014. MEC: Brasília, 2014. Disponível em: <[http://pactoensinomedio.mec.gov.br/images/pdf/documento\\_orientador.pdf](http://pactoensinomedio.mec.gov.br/images/pdf/documento_orientador.pdf)> Acesso em 26 de jan. de 2015.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. Brasília : Câmara dos Deputados, 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação - PNE/Ministério da Educação**. Brasília, DF: INEP, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm) Publicado no D.O.U em Brasília - DF, quinta-feira, 26 de junho de 2014. Acesso em 22 de abr. de 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Brasília: MEC, 2010. Disponível em <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf?sequence=1)> Acesso em 22 de abr. de 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. SOUSA, José Vieira. **Trabalho escolar e Teorias administrativas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa**. Brasília: MEC. Disponível em: [http://pacto.mec.gov.br/images/pdf/pacto\\_livreto.pdf](http://pacto.mec.gov.br/images/pdf/pacto_livreto.pdf) Acesso em 26 de jan. de 2015.

CARDOSO, Maria Angélica; LARA, Ângela Mara de Barros. **Sobre as Funções Sociais da Escola**. In: Congresso Nacional de educação-EDUCERE, 9, 26-29 out. 2009. [S.I.:s.n.], p.1314-1326. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/1929\\_1160.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/1929_1160.pdf)> Acesso em 10 de fev. de 2014.

CÓRDOVA, Fernanda Peixoto; SILVEIRA, Denise Tolfo. A Pesquisa Científica. In: GERARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre, UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 21 de jan. de 2015.

DAVOK, Delsi Fries. Qualidade em Educação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n.3, p. 505-513, set. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3>> Acesso em: 05 de dez. de 2014.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: Mudanças e continuidades. *In: Currículo sem Fronteiras*, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em 12 de fev. de 2014.

FREIRE, Paulo. **Educação e Atualidade Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2003.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HENRIQUES, F. et al. Administração e o Administrador-educador. *In: MONTEIRO, Aneridis Aparecida; GONSALVES, Elisa Pereira. (orgs). Interfaces da gestão escolar*. Campinas, SP: Alínea, 1999.

LIMA, Marcio Javan Camelo de. NEOLIBERALISMO E EDUCAÇÃO. *In: Studia Diversa*, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 44-61. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studiarquivos/arquivos\\_01/marciojavan01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studiarquivos/arquivos_01/marciojavan01.pdf)> Acesso em 11 de dez. de 2014.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <<http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoesdagestaoescolar%28livrofinal%29.pdf>> Acesso em 12 de nov. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. *In: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Em Aberto*. V.1, n.1. Brasília: O instituto, 1981. Publicado em jun. de 2000. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72)> Acesso em 23 de nov. de 2014.

MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARO, Vitor Henrique. A Educação, a Política e a Administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *In: Universidade de São Paulo. Educação e Pesquisa*, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08>>. Acesso em 22 de ago. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Formação de gestores escolares: A atualidade de José Querino Ribeiro**. *In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação*, 11-14 nov. 2007. São Paulo, vol. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 19 de ago. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. Ática. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3º ed. Ática. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino**. São Paulo. 2000a. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413103>> Acesso em 14 de mar. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2000b.

PERÉZ GOMÉZ, A. I. As funções sociais da escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência (Cap. 1) *In*: GIMENO SACRISTÁN, J.; PERÉZ GOMÉZ, A. I. **Compreender e transformar o ensino**. 4ed. p. 13-26. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **As Teorias da educação e o problema da marginalidade** *In*: Teorias da Educação, curvatura de vara, onze teses sobre a educação política. 37 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

SAVIANI, Dermeval. Florestan Fernandes e a educação. **Estudos Avançados**. p.71-87. [S.I.:s.n.] 1996. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ea/v10n26/v10n26a13.pdf> > Acesso em: 23 de nov. de 2014.

TREDEZINI, Adriana de Lanna Malta; SILVA, Jefferson Idelfonso da. Gestão Escolar e Administração Empresarial: Aproximação e Confronto. **Educação e Filosofia**, v.20, n.39, p.163-185, Uberlândia, São Paulo, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/418/440> > Acesso em: 05 de dez. de 2014.

VIERIA, Sofia Lerche. Escola – Função Social, Gestão e Política Educacional. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 7ºed. Cortez. São Paulo, 2009.

# APÊNDICES





Universidade Federal  
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores  
Unidade Acadêmica de Educação  
Campus de Cajazeiras - PB



## **Título: O PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA FRENTE AOS DESAFIOS EDUCACIONAIS DA ATUALIDADE**

### **1. Dados de identificação:**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Formação básica: Graduação: ( ) Sim ( ) Não

Qual? \_\_\_\_\_

Especialização: ( ) Sim ( ) Não

Qual? \_\_\_\_\_

*Stricto sensu* ( ) Sim ( ) Não

Qual/em que? \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de formado (a) em magistério: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na gestão: \_\_\_\_\_

### **Roteiro de entrevista com os gestores:**

#### **2. Questões:**

2.1 Quais as decisões administrativas mais recorrentes da organização diária na unidade escolar? O que é ser um bom gestor em uma escola pública? Quais os principais desafios para tanto?

2.2 Que atribuições e competências você considera importante para um bom relacionamento no ambiente escolar na relação gestor-docentes; gestor-não docentes e gestor-comunidade escolar?

- 2.3 A tomada de decisão na escola é feita em conjunto ou realizada só por parte da gestão? Por quê? Em caso afirmativo, com quem?
- 2.4 Você enquanto gestor(a) por vezes precisa recorrer a Secretaria de Educação para resolução de problemas De natureza pedagógica-administrativa? Caso sim, com qual frequência? Por quê? Quais esses problemas mais comuns?
- 2.5 Como você se posiciona na resolução dos conflitos organizacionais? Com quem conta de modo mais particular? É possível essa relação de articulação com pessoas mais próximas no ambiente de trabalho? Por quê?
- 2.6 E de que forma são verificados os resultados do processo de ensino-aprendizado? Com qual periodicidade? Quais os resultados concretos dessa verificação do processo de ensino-aprendizagem para sua gestão e para o educando em si?
- 2.7 Quais as prioridades em sua gestão? E por que dessas escolhas? Elas resultaram em metas? (Há metas na escola?)
- 2.8 Como acontece a formação continuada dos professores? E quem é responsável por essa formação? Como esta formação converge para com a atividade letiva de sala de aula? Com qual periodicidade esta formação acontece? Quais são os temas mais recorrentes da formação? Como são elencados? Dizem respeito à proposta pedagógica da escola? De que modo?
- 2.9 Como acontece a formação continuada dos dirigentes escolares? E quem é responsável por essa formação? Como esta formação converge para com a atividade letiva de sala de aula? Com qual periodicidade esta formação acontece? Quais são os temas mais recorrentes da formação? Como são elencados? Dizem respeito à proposta pedagógica da escola? De que modo?
- 2.10 O planejamento é realizado em que periodicidade na unidade escolar? Quem participa e quais recursos se utilizam para sua realização? Como se dá seu monitoramento ou acompanhamento pós-programação?
- 2.11 A elaboração do projeto pedagógico ocorreu de forma coletiva? Em que ou quais aspecto(s) a sua gestão está contemplada na proposta pedagógica da escola?
- 2.12 Como é a relação com os pais e a comunidade escolar? Com que frequência ocorre às reuniões e como é a dinâmica de implementação? Quem da comunidade escolar participa dessas reuniões? Como tem sido a adesão pela comunidade aos convites ao trabalho que a escola oferece e partilha?



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CAMPUS CAJAZEIRAS

ORIENTADOR: PROF. Dr. WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: FRANCISCA EDJANARIA PEREIRA, Mat.: 208230149

*Termo de Consentimento Livre e Esclarecido*

Prezado Gestor(a);

Estou realizando a pesquisa de campo do projeto monográfico intitulado “O Perfil do Gestor da Escola Pública frente aos Desafios Educacionais da Atualidade”, cujo objetivo da investigação é analisar de que modo se constitui o perfil do bom gestor da escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade. Deste modo, solicito a sua colaboração na pesquisa concedendo-me a permissão de poder entrevista-los na pesquisa acima mencionada com a autorização de gravar e utilizar trechos de suas falas relativas às respostas às questões do formulário de entrevistas em anexo.

Esta pesquisa não lhe trará custos ou riscos e todas as informações serão mantidas no mais absoluto sigilo, quanto ao anonimato e confidencialidade de seus participantes/respondentes. Outrossim, informo que antes de finalizada a entrevista você pode se retirar da pesquisa a qualquer momento que desejar. Assim como, o entrevistado, escolherá um pseudônimo para ser resguardado em suas informações prestadas/vinculadas no texto da monografia.

Concomitantemente, informo que uma vez prestada a colaboração na participação a esta entrevista, suas considerações serão tratadas de modo autêntico em relação a seus esclarecimentos na produção da monografia acima mencionada.

Desde já conto com a sua colaboração e agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Cajazeiras-PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Entrevistado(a) \_\_\_\_\_

Fone do Entrevistado(a): (83) \_\_\_\_\_

E-mail (caso haja): \_\_\_\_\_



Universidade Federal  
de Campina Grande



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CAMPUS CAJAZEIRAS

ORIENTADOR: WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: FRANCISCA EDJANARIA PEREIRA, Mat.: 208230149

**Termo de Autorização:**

Eu, \_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa intitulada “O Perfil do Gestor da Escola Pública frente aos Desafios Educacionais da Atualidade”, cujo objetivo da investigação é analisar de que modo se constitui o perfil do bom gestor da escola pública frente aos desafios educacionais da atualidade; respondendo a entrevista do Projeto de Pesquisa Monográfico ora em questão.

Cajazeiras, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_