

GESTÃO ESCOLAR - DEMANDAS E DESAFIOS PARA O GESTOR PEDAGÓGICO

Fabíola Cristina Lopes de Andrade Martins¹

RESUMO

Precisamos entender que a gestão escolar é a forma de administrar a escola como um todo, isso envolve os recursos financeiros, pessoais e pedagógicos, ou seja, deve buscar compreender e atender as exigências destes setores que administra. Não é tarefa fácil, porém, é necessária, uma vez que deve ser dirigida para que todos possam caminhar na mesma direção em busca dos melhores resultados na prática cotidiana escolar. A ação educativa escolar é regida por princípios e fundamentos da administração que se baseiam em orientações externas buscando atender aos anseios da comunidade, suas necessidades e adequando-se ao espaço onde está inserida. Neste sentido buscamos compreender a função social da gestão, sua história oriunda da administração e realizar o alinhamento entre as concepções atuais de gestão administrativa e gestão escolar, uma vez que ambas são formas de trabalhar com o ser humano em busca da qualidade das relações humanas e sociais. Para tal, foi feita pesquisa bibliográfica em materiais impressos e meios eletrônicos. Ao concluirmos, entendemos que a gestão escolar deve ser participativa, envolver a comunidade na qual está inserida, compreender seus agentes e priorizar a busca pela excelência do processo de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão. Escola. Educação.

ABSTRACT

We need to understand that school management is the way to manage the school as a whole, it involves financial, personal and pedagogical resources, that is, it must seek to understand and meet the requirements of these sectors that it administers. It is not an easy task, however, it is necessary, since it must be directed so that everyone can walk in the same direction in search of the best results in daily school practice. The school educational action is governed by principles and fundamentals of the administration that are based on external orientations seeking to attend to the community's desires, its needs and adapting itself to the space where it is inserted. In this sense, we seek to understand the social function of management, its history originating from administration and to align the current concepts of administrative management and school management, since both are ways of working with human beings in search of the quality of human relations and social. To this end, bibliographic research was carried out on printed materials and electronic media. In conclusion, we understand that school management must be participatory, involve the community in which it operates, understand its agents and prioritize the search for excellence in the teaching-learning process.

Keywords: Management. School. Education.

¹ Graduada em Serviço Social, Especialista em Educação Infantil e Séries Iniciais, Especialista em Administração Escolar Supervisão e Orientação. Mestranda em Tecnologias Emergentes na Educação pela Must University. E-mail fabiola.andrade.martins@outlook.com

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofre constantes mudanças que influenciam de maneira significativa a política educacional, uma vez que a escola é uma organização, esta pode ser orientada por diversas teorias organizacionais através de sua gestão.

Este artigo pretende compreender alguns conceitos relacionados a gestão escolar, para isso abordaremos pontos importantes sobre a história da administração educacional fazendo alinhamentos com a democratização, autonomia e organização do trabalho escolar, da gestão pedagógica e do papel do gestor de escola como líder educacional.

Ao abordar momentos importantes da educação brasileira, buscaremos levar os leitores a refletir sobre a função social da escola e a prática escolar enquanto educadores e por fim será possível compreender a concepção de gestão escolar.

Para a escrita deste trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica utilizando a Documentação Indireta “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.62). Esta pesquisa foi realizada em livros e documentos disponíveis em meios eletrônicos.

No decorrer deste buscaremos elucidar sobre os desafios e as ações que a escola pode adotar para maximizar seus resultados frente a um ambiente de mudanças constantes e entender qual o papel da gestão nesse processo.

DESENVOLVIMENTO

Para entendermos como a gestão tem papel importante na educação, precisamos analisar alguns conceitos relacionados a escola e algumas de suas funções no mundo atual, para isso compreenderemos a função social da escola.

A Função Social da Escola

Durante algum tempo entendeu-se que a única função da escola era a de transmitir conhecimentos que a humanidade acumulava e que perduravam de uma geração para outra, portanto, a administração e a prática pedagógica da escola eram baseadas nessa concepção.

Mas sabemos que a função social da escola ultrapassa a transmissão de conhecimentos centrada nos conteúdos, ela deve ser entendida como um processo cognitivo, afetivo e social, uma vez que o conhecimento deve ser aprendido, não apenas transmitido; que essa função social deve ser pautada no processo de formação humana visando o exercício da

cidadania e para o alcance desses objetivos é necessário que a administração e gestão escolar sejam democráticas. Segundo Wittmann (2000) para que a escola se firme como espaço socioeducativo é importante reorganizar/repensar o trabalho pedagógico e sua gestão.

Nesse sentido, precisamos entender como trabalhar a formação humana mediante o cenário diversificado das relações humanas tanto pessoais quanto sociais e de mercado impõem à população e para isso, Paro (2008) lista algumas questões para direcionar a administração escolar em busca desse entendimento: Compreender a estrutura escolar em termos hierárquicos; Entender que existem relações humanas solidárias que perpassam as hierarquias; Pensar que o diretor não é o detentor de todo poder, mas que junto com o conselho escolar, pode criar medidas e decidir o melhor pra a educação; Apresentar coerência nos objetivos educacionais para que estes sejam pertinentes à comunidade escolar de modo a engajar os membros na tomada de decisões mediante o exercício da cidadania. Utilizar os recursos disponíveis de maneira racional e participativa.

Então, nesse sentido entendemos que a função social da escola é a de apropriação do saber histórico através da formação humana e que a organização da escola deve priorizar essa função.

Mas desde quando foi percebido que a função da escola perpassa a de transmissão de conhecimentos? A resposta para esse questionamento veremos a seguir com a história da administração escolar.

A História da Gestão Escolar

Para se entender a história da educação é necessário lembrar que a mesma tem um movimento contínuo e que conhecer teorias e ter acesso a informações não é suficiente, é importante que se compreenda o momento histórico e os avanços ocorridos e dentro da gestão escolar é salutar entendermos a evolução do conceito de educação.

Há muito se tenta democratizar a educação, porém, por sua história, a mesma é excludente em termos de função social. Em seus primórdios, a escola atendia uma pequena parcela da população apenas socializando o saber e no decorrer dos anos é que esta passou a atender a todas as camadas da população.

Em nosso país, não foi diferente, porém os modelos de educação sempre eram copiados de outros países, sem a observância do cenário histórico, social e cultural.

Aqui havia grande influência do período colonial, da educação jesuíta e da educação elitista que conjuntamente acentuavam o descaso educacional sofrido pela maioria da

população. Essa situação só teve mudanças significativas entre as décadas de 1920 e 1930 devido às mudanças que o país sofreu tanto no lado econômico quanto no social e político.

No decorrer dos anos, muitas outras mudanças ocorreram, porém foi na década de 90, quando mudanças importantes como o avanço tecnológico, a flexibilização das leis trabalhistas e a globalização aconteceram, é que houve um redimensionamento das políticas públicas principalmente as voltadas para a educação e a escola.

[...] as políticas de gestão para a educação no Brasil estruturaram-se tendo por opção política a implementação de ações de cunho gerencial, buscando garantir uma otimização dos recursos e, conseqüentemente, uma racionalização economicista das ações administrativas, tendo em vista que os problemas educacionais não eram resultado da escassez, e sim da malversação dos recursos financeiros [...] Frente a essa radiografia, a saída apontada pelas políticas redirecionava o panorama da escola e, particularmente, dos processos de gestão implementados no cotidiano dessas. (DOURADO, 2004, p. 69)

Nesse sentido, podemos concluir que através dessas políticas educacionais houve uma atenção à formação dos profissionais da educação e da equipe gestora da escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 em seu artigo 64, estabelece que:

A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em curso de graduação em pedagogia ou nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Diante de tudo isso é salutar ao gestor escolar conhecer, entender e aplicar a legislação brasileira visando a qualidade da educação como meio social, uma vez que a gestão escolar tem uma especificidade que a diferencia da administração capitalista que vê o lucro mesmo que seja em detrimento da realização humana através da educação. (PARO, 2008, p.7)

Quando se fala em gestão escolar é importante entender a escola como organização social que tem como objetivo a formação humana e não somente a transmissão de conhecimentos e que a administração escolar deve criar meios para que os envolvidos no processo educativo sejam ouvidos e possam expressar seus desejos e tenham seus conflitos esclarecidos de maneira a ultrapassar os desafios e não os ignorar. O administrador escolar “[...] deve fazer com que as pessoas gostem de assumir desafios; resistam aos obstáculos, não percam seu foco e, realmente, saibam o que poderão alcançar com seu trabalho” (PARENTE, 2008, p. 9).

O Gestor Escolar na Atualidade

É importante que todos entendam que administrar é uma atividade coletiva, a partir da qual todos os envolvidos – comunidade escolar – decidem as prioridades e ações necessárias para o alcance dos objetivos entendendo a realidade sócio-histórica do meio em que vivem. Porém, é necessário que esta atividade seja acompanhada, coordenada e avaliada, pois, depois que as tarefas forem escolhidas e definidas as responsabilidades também serão compartilhadas, e a coordenação dessas ações é função do gestor escolar, uma vez que este deve dar norte ao trabalho a ser desenvolvido pela equipe pedagógica.

Quando se permite através da democracia que o conhecimento seja construído por meio de atitudes e valores, formam-se alunos críticos, éticos e que se dispõem a participar e se solidarizar. Mas, para que isso aconteça, o saber histórico deve ser ligado ao saber popular – que eles trazem de sua vida cotidiana e essa interligação é fundamental para o processo de democratização da sociedade uma vez que a escola é quem contribui significativamente para essa apropriação do saber quando seu espaço é um meio para o exercício da cidadania participativa que só pode acontecer por meio da gestão democrática.

Para efetivar o exercício da autonomia na tomada de decisões, é necessário conhecer e respeitar as diferentes opiniões aprendendo a negociar, ceder, convencer através de ações compartilhadas e decisões coletivas visando a aprendizagem dos alunos. E nesse sentido, uma gestão escolar que promove estratégias, estimula a participação seja individual ou coletiva, que viabiliza projetos é aquela que busca a autonomia pedagógica da unidade escolar, sem esquecer que o gestor escolar é o líder apropriado para canalizar e resolver os conflitos e não os ignorar.

Para se analisar a qualidade da educação é necessário observar como os profissionais através de suas competências, propiciam experiências educacionais para a formação humana, visando o desenvolvimento de habilidades e atitudes bem como a construção de novos conhecimentos para enfrentar os desafios atuais. Esta competência pode ser entendida, segundo Lück (2008, p. 10), sob a ótica de dois aspectos: o da profissão e o da pessoa que exerce a profissão.

A função sociopolítica de um gestor exige que este mantenha diálogos com as autoridades do sistema escolar bem como intermediar relações entre professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, bem como articulação das condições materiais e financeiras que garantem o processo de ensino-aprendizagem e buscar a participação dos

diversos segmentos para o planejamento, organização e execução do Projeto Político Pedagógico, uma vez que este é o documento que norteia as atividades a serem desenvolvidas.

São necessárias inúmeras competências para administrar uma escola e o grande desafio do gestor é trabalhar com a diversidade através do compartilhamento das decisões, do respeito, da responsabilidade e do exercício da liderança. E diante de tantos desafios atuais cabe ao gestor atuar de maneira a ampliar os espaços de participação de todos e forma efetiva mantendo o envolvimento destes como sujeitos do processo educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é o ambiente de formação humana onde a gestão compartilhada se desenvolve se neles as parceiras forem criadas através de colaboração, solidariedade, corresponsabilidade e respeito de forma a preservar o patrimônio imaterial da escola.

Na perspectiva que concerne a competência pedagógica do gestor escolar, este é responsável por toda ação desenvolvida na escola bem como na garantia da união do conhecimento com o saber escolar, porém, todas essas funções que o exercício da gestão escolar exige, levam o gestor a atuar de maneira competente diante das funções sociopolítica, administrativa, técnica e pedagógica mantendo o compromisso pela busca da qualidade na educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394. Brasília, DF: Congresso Nacional. 1996.

DOURADO, L. F. **Gestão democrática da escola: movimentos, tensões e desafios**. In: Aguiar, M. A da S.; Silva, A. M. M. (Orgs.). Brasília, DF. 2004.

LÜCK. H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, DF: INEP/MEC, v. 17, nº 72, 2000. p.11-33.

MARCONI, M. A. & Lakatos, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 2002.

PARENTE. F. F. T. **Uma atitude que requer ética e competência**. *Gestão em Rede*. Brasília, DF: CONSED/MEC, nº 90. 2008.

PARO. V. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática. 2008.

WITTMANN. L. C. **Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor**. Brasília, DF: INEP/MEC, v. 17, nº 72, 2000, p. 88- 96.