

FUNDAMENTOS EM GESTÃO ESCOLAR



SELMA MARTINS SASSO

Graduação em Educação Física pela Faculdade de Santo André (1992); graduada em Direito pela Universidade Capital - Unicapital (2006); graduada em Pedagogia Licenciatura Plena pela Universidade de Araras Dr. Edmundo Ilson (2010) Professora no Município de São Paulo.

RESUMO

Muitos são os afazeres do gestor escolar e por isso mesmo deve ser pontuado. Lidar com o público, com os professores, alunos, atender os pais, saber sobre a aprendizagem dos estudantes, administrar as finanças da escola, cuidar dos prontuários e alunos e professores, saber sobre a organização dos espaços para que esses possibilitem múltiplas aprendizagens, olhar merenda, limpeza, zelar pelos documentos escolares e articular para que toda comunidade escolar faça parte do projeto político pedagógico da escola são tarefas do gestor. É lógico que ele sozinho não dá conta de exercer todas essas atividades, justamente por isso, conta com uma equipe docente e de apoio para exercer minuciosamente. Seu papel como gestor é entender como funciona sua escola, saber articular, delegar, informar, zelar pela escola.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor; Escola; Aprendizagem; Dificuldades.

INTRODUÇÃO

O gestor escolar é fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico e o seu papel é de suma importância para o bom desenvolvimento de todo o trabalho escolar, desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de administração e articulação com toda a equipe escolar. O Gestor escolar é um par avançado do professor e de todos funcionários da escola, seu olhar deve alcançar para além do administrativo.

Este artigo propõe uma reflexão sobre o papel do gestor escolar, uma vez que é inegável a importância da sua ação na escola para garantir a efetivação das conquistas legais e a demo-

cratização das relações e do ensino. Dessa forma, a gestão escolar surge como uma estratégia de direcionar uma instituição de ensino, desenvolvendo metodologias diariamente com objetivos e metas que possam tornar a educação mais democrática e participativa, ou seja, a gestão escolar constitui-se em uma forma de atuação que visa promover a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço e a promoção da aprendizagem dos alunos de forma que os mesmos sejam capazes de enfrentar os desafios do dia a dia e sentir-se parte integrante da escola e da sociedade.

Sendo assim, o gestor que assume o papel de integrar e auxiliar o processo de ensino aprendizagem, de forma que acompanha a dinâmica da escola porque ele conhece melhor os alunos em situações de aprendizagem, o trabalho dos professores e o desempenho de cada um deles, assim a escola conta com um gestor dinâmico, democrático e que tenha uma visão para alcance dos objetivos da educação buscando sempre a participação de todos. Podemos dizer que sua ação surge como peça fundamental para que a escola funcione de forma a somar com as expectativas e objetivos tanto do Estado, quanto da comunidade e famílias que matriculam seus filhos na escola com expectativas de boa formação para se integrar na sociedade como ser que têm direitos e deveres a serem cumpridos e respeitados, ou seja, sujeitos formadores da sua própria história e opinião, mas respeitando também as ideias e opiniões dos outros.

A FUNÇÃO DO GESTOR

A função do gestor é de suma importância para a escola, uma vez que é ele que lidera, orienta e conscientiza a equipe a desenvolver um bom trabalho na escola, assim ele deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o progresso de sua instituição, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola. O papel do gestor escolar vai além de cumprir as leis e regulamentos:

"Os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assume a direção como um membro ativo da comunidade escolar". (SANTOS, 2002, p. 16).

O trabalho do gestor escolar deve ser de mediador do bom trabalho na instituição escolar, por isso, deve agir como um líder de sua equipe, que não se limita apenas a atender alunos, professores e demais funcionários internos da escola, mas que tenha articulação com os pais dos alunos e com toda a comunidade a fim de mobilizar todos para que juntos possam promover o principal objetivo de toda a equipe escolar que é a aprendizagem dos alunos.

Segundo Luck (2000) o gestor precisa ser:

"Um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LUCK, 2000, p. 16).

A participação efetiva e o compromisso de toda a equipe escolar para a construção de uma gestão escolar democrática refletirão positivamente na qualidade do trabalho da instituição de ensino diante das inovações que o mundo moderno propõe, então, permite-se pensar em gestão no sentido de uma articulação e integração consciente de ações que se realiza no cotidiano da escola,

surgindo uma nova maneira de se direcionar uma escola com responsabilidades e anseios compartilhados. Sem dúvidas o gestor escolar é um elemento de grande importância para o processo de transformação educativa, exigindo a construção de instituições educacionais autônomas e com capacidade para tomar decisões, elaborar projetos, administrar adequadamente todos os recursos disponíveis e escolher estratégias que lhe permitam produzir resultados positivos.

Dessa maneira o gestor escolar é fundamental para a escola e conseqüentemente para o processo de ensino-aprendizagem porque é ele o responsável em garantir a qualidade de ensino da mesma, por isso antes de qualquer coisa ele precisa ser um educador, estar ligado ao cotidiano da escola, conhecer os alunos e pais, além de ter como funções manter a ordem e funcionalidade da mesma, cuidando da parte administrativa e pedagógica atuando como chefe de uma equipe que forma a escola. Assim, ele além de resolver a parte burocrática da escola é também participa das atividades pedagógicas desenvolvidas pelos alunos.

Além de todas as funções já descritas, o gestor escolar contribui para a construção de uma cidade cidadã. Com suas ações embrionárias na escola, propicia que alunos e mães acreditem que é possível uma mudança de vida e o gestor deverá proporcionar estas experiências.

O gestor não deve tomar decisões de forma arbitrária e autoritária pela escola em que atua, mas deve propor a comunidade a participação na elaboração do projeto político-pedagógico, momento em que se discute, no coletivo, o dia-a-dia da escola, articulando com os diversos assuntos pertinentes a escola.

Antes mesmo de iniciar a escrita do P.P.P deve propiciar momentos de conscientização da comunidade escolar, explicando a importância da participação de todos, se possível, fazer uma enquete para verificar quais dias e horários atendem o seu público social em que a escola está inserida. Inclusive, pode fazer um trabalho.

Assim, o gestor escolar além de procurar a participação dos professores na divisão de tarefas e responsabilidades, deve coordenar a animação e a circulação da informação, assim como a formação em exercício dos professores para que a escola funcione de forma que atenda a necessidade de toda a comunidade escolar.

GESTOR ESCOLAR ATUANDO COMO DIRETOR

Segundo Luck (2004), o Gestor Escolar é o principal responsável pela execução eficaz da política educacional do sistema e pleno desenvolvimento dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição de liderança na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência sobre todos os setores da escola.

Ao Gestor Escolar são atribuídas diversas funções, tanto administrativas, como pedagógicas e sociais. Libâneo (2001) concebe a gestão como sendo:

“(...) o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho dos cumprimentos das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.” (Libâneo, 2001, p. 349).

O diretor supervisiona e gerencia o processo de ensino, compete a ele planejar e executar políticas educacionais dentro de um contexto sócio-político-cultural, buscando condições para efetivar a formação dos alunos.

Pimenta (2002) reforça a necessidade do papel do pedagogo na escola afirmando que os pedagogos são profissionais necessários na escola, seja na organização racional do processo de ensino, como também na articulação dos conteúdos e a busca de um projeto coerente.

É necessário que o diretor de escola domine as técnicas da ciência da administração e conheça o contexto sociocultural da comunidade em que está situada a escola, possibilitando gerir de maneira mais eficaz, sugerindo soluções adequadas aos problemas e situações que possam aparecer no ambiente escolar.

Nas palavras de Libâneo (2001), a Gestão é:

“(...) a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, sendo esta ‘organização’ uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2001, p.77).

O Gestor não é o único responsável pela administração da escola; Mesmo que o corpo docente possui diferentes funções, todos os funcionários e pessoas da comunidade escolar estão envolvidos direta ou indiretamente na administração da instituição, inclusive os alunos, pais e sociedade.

GESTOR OCUPANDO A FUNÇÃO DE COORDENADOR

O gestor enquanto coordenador auxilia o corpo docente, buscando aperfeiçoar o desempenho deste na utilização das metodologias e recursos didáticos, além de propor formas de avaliação que possibilitem resultados significativos ao desenvolvimento dos educandos.

Assim, os saberes do supervisor, nas palavras de Pimenta (2002) não são superiores nem inferiores aos dos professores, ele possui uma especificidade que completa e amplia a especificidade de cada professor (especialista numa área), da mesma forma que completa e amplia sua própria especificidade, a partir de cada área.

Nessa mesma linha de pensamento, fica claro que o coordenador deve conhecer os problemas, necessidades e recursos existentes na escola, para que possa propor alternativas eficazes, que atendam as necessidades da escola onde atua.

O coordenador precisa estar atento aos acontecimentos à sua volta, uma vez que a história muda a cada dia, sendo necessária a atualização de seus conhecimentos, aprendendo e ensinando informações novas a cada dia.

Nesse sentido, Libâneo (2005) esclarece que a atuação do coordenador é imprescindível na ajuda aos professores no aprimoramento do seu desempenho em sala de aula e na análise e compreensão das situações de ensino com base nos conhecimentos teóricos, ou seja, na vinculação entre as áreas do conhecimento pedagógico e trabalho em sala de aula.

Portanto, percebe-se que a atuação do coordenador contribui para o processo de ensino-aprendizagem, sendo assim auxilia na mudança de atitude do corpo docente e dos educandos, possibilitando a melhoria do desempenho destes.

Assim, nas palavras de Libâneo (2001), cabe ao coordenador, “sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores e suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com o aluno”.

A AUTONOMIA E IDENTIDADE DA ESCOLA

A questão da qualidade da educação é sem dúvida um problema para a democratização do ensino, o qual deveria ser voltado para a igualdade de todos, o que é um grande desafio para todos.

De acordo com Lima (2003)

Depois de promulgada a Constituição e havendo a necessidade de especificar mais detalhadamente o seu conteúdo, vemos surgir uma nova luta dos educadores em torno da tentativa de construção de um projeto de Lei que viesse corrigir as ainda graves deficiências de ensino. Uma Lei que, regendo as diretrizes e bases da Educação Nacional, contemplasse de forma efetiva e eficaz uma educação pública realmente democrática e de qualidade para todos. (LIMA, 2003, p. 43).

De fato, esses projetos foram alterados, ora recuando, ora avançando na defesa da educação pública nacional e para a construção da democratização da gestão escolar, da sua organização e da autonomia das escolas.

A escola pode construir sua autonomia pedagógica por meio da construção de um Projeto Político Pedagógico voltado às necessidades reais da escola e essa é a razão de sua existência.

Em relação a isso Marçal (2001, p.16) afirma que:

A LDB reconhece na escola um importante espaço educativo e nos profissionais da educação uma competência técnica e política que os habita a participar da elaboração do seu projeto pedagógico. Nessa perspectiva democrática, a lei amplia o papel da escola diante da sociedade, coloca-se como centro de atenção das políticas educacionais mais gerais e sugere o fortalecimento de sua autonomia. (MARÇAL, 2001, p. 16).

Isso quer dizer que quando o PPP for construído deve-se levar em conta investigar os desafios da escola e elaborar estratégias para superá-las. Daí a importância de o PPP ser constantemente modificado e adequado de acordo com a realidade e necessidade de cada escola. Sem dúvida é um grande desafio, mas nada que coletivamente não possa ser realizado, pois a interação entre os diferentes segmentos possibilita a escola desenvolver sua função educativa com muita inovação.

Entretanto, como a autonomia é efetivada nas relações entre todos os envolvidos quanto mais autonomia a escola tem, mais responsabilidade ela tem em relação à comunidade a qual está

inserida.

É nesse sentido que podemos dizer que a autonomia na escola ocorre à medida que existe também a capacidade de a instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando se mostra capaz. (MARÇAL, 2001, p.20).

Marçal, ainda afirma que a autonomia escolar significa:

A capacidade de a escola decidir o seu próprio destino, porém permanecendo integrada ao sistema educacional mais amplo do qual faz parte. Nesse sentido, ela não tem a soberania para se tornar independente de todas as outras esferas nem fazer ou alterar a própria lei que define as diretrizes e bases da educação como um todo. (MARÇAL, 2001, p.22).

É claro que, a liberdade na tomada de decisões requer muita responsabilidade, uma vez que essas decisões vão influenciar de forma direta no rumo da escola e conseqüentemente no processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, é importante que a autonomia seja construída de forma consciente dentro das possibilidades de cada instituição, desenvolvendo uma identidade própria a qual almeja um futuro promissor para todos os envolvidos nesse processo.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, p. 37).

Portanto, a escola precisa romper com os atuais paradigmas de exclusão e incorporar em sua gestão práticas democráticas que levem a melhoria efetiva da qualidade da educação. No entanto, para que a escola possa alcançar sua autonomia faz-se necessário entre outros mecanismos da construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico voltado para a democratização da gestão escolar, bem como de um gestor com atitudes democráticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do texto fica claro que o papel do gestor sendo ele diretor ou coordenador é de extrema importância. Sua atuação e seu modo de articulação faz a diferença se souber delegar funções e conciliar todos no projeto da escola. Sua liderança deve demonstrar clareza em suas ações, firmeza ao propor mudanças e intenções com objetivos de melhoria para todos envolvidos, principalmente o aluno.

Segundo os autores consultados, o gestor tem sucesso em suas ações quando consegue conscientizar toda comunidade escolar de desenvolver ações coletivas que possibilitem a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar as ações da escola. Assim, o trabalho em equipe é condição indispensável para que as atividades sejam devidamente planejadas e avaliadas, tendo em vista a direção comum que se pretende impactar no processo ensino aprendizagem.

O fato da existência da função do gestor escolar, não exime os outros membros da comunidade escolar de promover o desenvolvimento da escola e somar esforços para se obter maiores rendimentos.

Por meio da escrita deste artigo entendemos que o gestor escolar é uma figura essencial e deverá conduzir processos de mudanças com flexibilidade, compreensão e responsabilidade, respeitando sempre as ideias e opiniões dos outros, pois ele é na verdade o responsável para encorajar e dar suporte para que as ações escolares tenham grandes progressos. Ele é um líder que deve estar atento a todas as necessidades e dificuldades que a instituição tem e deve atuar como um elo, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessária base cultural e à formação, exigidas pelas condições das sociedades atuais.

Uma boa gestão escolar influencia positivamente na realização de objetivos e metas do processo escolar, proporcionando soluções, identificando as necessidades e propondo metas e objetivos para melhoria da qualidade de ensino. Uma gestão diferenciada não se promove apenas mediante decretos, portarias, ordens, reuniões e trabalhos a serem cumpridos, ela significa muito mais que imperativos, é na verdade atitude, dedicação e acima de tudo um ato de amor à própria educação.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão Democrática do Sistema Municipal de Educação**. In GADOTTI, Moacir e ROMANO, José Eustáquio. Município e educação. São Paulo: Cortez, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

FERREIRA, N.S.C. (ORG). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Ângela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso**. 4.ed.São Paulo:Cortez,2004.

GADOTTI, Dirce (org). **Organização do trabalho na escola**. 2.ed.São Paulo:Ática,1994.

LIMA, Adriana Carmo Breves. **Organização e Gestão da Escola Brasileira**. Florianópolis. CEAD, 2003.

LOURENÇO, M.B. **Organização e administração escolar: um curso básico**. 6.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1963.

LÜCK, Heloisa. **Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto. Brasília, nº. 72.p 1-3, junho de 2000.

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed. São Paulo: Ática, 2005.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídio para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1993.