

## A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Maria Antonia Ramos Costa

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão. Considerando que o gestor é essencial para um bom funcionamento de uma escola e para o trabalho em equipe e conseqüentemente aprendizado do aluno, este trabalho também destaca a importância do gestor conhecer o processo que se baseia numa administração de escola. Portanto o gestor é um componente importante para uma escola com isso leva ao sucesso de toda a sua equipe. Num primeiro momento, estão explícitos as mudanças que ocorreram no papel do gestor e depois o papel desempenhado por ele. Em razão disso, coloca-se a questão da importância do gestor, pois, tudo que o rodeia está em constante mudança. O gestor também é muito importante para esse aprimoramento da participação da família. Portanto o gestor tem que desenvolver junto a toda a equipe escolar o espírito de liderança para produzir motivação a todos para atender as exigências do desenvolvimento de uma escola.

PALAVRAS- CHAVE: Gestor Escolar; Articulação, Desafios; Mudanças.

### INTRODUCAO

O ensino público no Brasil passa por momentos de transformações, com os avanços mundiais e tecnológicos, onde os gestores e toda a equipe pedagógica precisa de um acompanhamento dos mesmos, pois o ambiente escolar precisa se adaptar. O papel do gestor em seu ambiente de trabalho é proporcionar aos seus companheiros um ambiente harmonioso sabendo articular suas funções que não são poucas, onde enfrenta vários desafios para executar.

É um dos primeiros desafios que um gestor enfrenta é conseguir envolver toda a equipe da escola com os objetivos a ser alcançados. Há varias diversidade dentro do ambiente, pois é necessário estar atento sobre isso a maneira de se relacionar com as pessoas, é necessário ouvir muito; promover aos professores oportunidades de discussão, deixá-los colocar as suas idéias e acatá-las, chegando a um objetivo comum, é muito importante a confiança transmitida aos demais, isso facilitará o trabalho dos mesmos. Vê se dentro do corpo do trabalho qual o tipo do gestor que atualmente encaixa com essa responsabilidade dentro do ambiente escolar, pois cada uma dessas responsabilidades é necessária ser executada.

No momento são só algumas citadas aqui, mas há varias responsabilidades que o gestor tem no ambiente escolar. Estará sendo relatadas as mudanças históricas; o papel do gestor, a sua articulação junto à família, o seu desempenho, e como executa a democracia dentro do ambiente escolar.

A participação da equipe numa totalidade dentro do ambiente escolar não só um pouco, o comprometimento com a educação, tentando sempre entender a complexidade encontrada. A contribuição é essencial, pois só ajuda não adianta nada um depende do outro para que o trabalho se torne eficaz. Isto será abordado dentro do trabalho mostrando quanto é necessário um gestor dentro do ambiente escolar para ajudar a equipe a se direcionar a um mesmo objetivo.

### AS MUDANÇAS HISTÓRICAS E SUAS ESPECTATIVAS

Para Ducker (1993), passou-se de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviço, o que exige nova parceria entre a educação e os negócios. Nos tempos atuais, a educação mudará mais do que mudou desde a criação da escola "moderna", há 300 anos. Esse mesmo autor alerta que não se pode limitar a educação apenas ao trabalho da escola: toda instituição deve se tornar um professor. Um novo mundo surge a cada 30 ou 40 anos, e os jovens não conseguem entender como seus pais e avós viviam. No século XIII, na Europa, ocorre o êxodo em massa para cidades, de um dia para o outro, os grupos sociais dominantes e o comércio entre povos mais distantes.

Em meados do século XV ocorre a invenção da imprensa de tipos móveis de metal por Gutenberg; posteriormente a reforma protestante de Lutero, a Revolução Industrial americana, o motor a vapor, Adam Smith escreve A Riqueza das Nações. No século XX surgem os sofisticados meios de comunicação e a informática. Tais fatos provocaram importantes transformações no mundo em todos os aspectos: social, e econômico, político, tecnológico, e os costumes, religião e educação. Toda equipe precisa adquirir as mudanças, pois os avanços são rápidos.

Requer-se dos educadores (técnicos, gestores e docentes) uma nova postura diante do processo ensino aprendizagem e da educação em geral. A escola terá de mudar para estimular e preparar o aluno para viver num mundo futuro que será caracterizado por complexidade e incerteza cada vez maiores, conflitos de valores, avanços tecnológicos e interdependência global (DRYDEN & VDS, 1996 apud Santos, 2002, p.15,16). A escola não pode continuar atuando como há 50 anos,

Nota-se que o gestor precisa acompanhar toda uma evolução na sociedade não estagnar no tempo, pois as mudanças acontecem muito rápidas, é preciso o gestor se atualizar, pois aquele que assume uma direção com preocupação somente com o burocrático, até mesmo aquele que é autoritário, já não propicia uma gestão com qualidade, propiciando um ensino de qualidade. O gestor, no entanto é aquele que é um educador, que sabe ser, sabe conhecer, sabe fazer e viver: que obtém uma visão ampla, enxerga de longe, em qualquer um desses casos sua atuação é aplausível.

Segundo Santos (2002, p. 27), mostra que o gestor nas escolas ainda se baseia no modelo administrativo clássico, estática e burocrática, hoje com todos os avanços as escolas ainda há bastante burocracia em termos do administrativo, mas já aconteceram várias mudanças, uma delas é a tecnologia que é aplicada na escola que veio para ajudar a melhorar a realização da burocracia: ex, preenchimento de muitos papéis, o mesmo autor relata que a mudança deve ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola.

Fica claro que o gestor atualmente precisa acompanhar as mudanças, assumindo um novo perfil, sendo um líder, aquele que consegue influenciar as pessoas a realizar algo para alcançar o seu objetivo, sabendo atuar dentro do ambiente escolar, buscando novas formas de se realizar, sabendo quais são as suas expectativas que são bem claras, que é uma educação de qualidade para os alunos.

## O PAPEL DESEMPENHADO PELO GESTOR

Segundo Luck (2004, p 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola.

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação/comprovação do funcionamento.

Fica, pois claro que o gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo.

É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar. O desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem.

A fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativo, quanto pedagógica.

Do ponto de vista administrativo competem-lhe, por exemplo, a:

- Organização e articulação de todas as unidades componentes da escola;
- Articulação e controle dos recursos humanos;
- Articulação escolar comunidade;
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico são de sua alçada, por exemplo, a:

- Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- Promoção de um sistema de ação íntegra e cooperativa;
- Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;
- Estimulação a inovação e melhoria do processo educacional.

Quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel. Assim é que se promove em escolas de tamanho e médio, grandes a subdivisão das funções inerentes a posição do diretor e a possibilidade de o mesmo delegar a execução de várias delas a outras pessoas, notadamente ao supervisor escolar.

## OS DESAFIOS ENCONTRADOS PELO GESTOR

Para desenvolver o seu trabalho o gestor encontra a falta de aceitação dos profissionais gerando uma das dificuldades.

O gestor depara-se com inúmeras dificuldades para conseguir realizar o seu trabalho. Nota-se pelo o que diz Santos (2002):

O educador não é um trabalhador qualquer. Seu campo de ação é o ser humano, com sua expectativa e projetos de vida, que merece todo respeito. Mais que um trabalho, é uma missão, uma vocação. Difícil desempenhar dadas as condições precárias, o descaso governamental, o próprio descrédito e desprestígio da escola. Porém um trabalho inadiável e imprescindível. A criança, o jovem, o adulto aí estão. Sofrendo, como o professor e o diretor, injustiça a violência, a carência e todos os problemas de um sistema (p.58,59).

Mais uma vez fica claro que ao assumir uma direção escolar é necessário estar atento, pois os desafios são muitos, tanto a violência, quanto a carência qual atinge a vida da escola, encontra-se também a não participação da família, acredita-se também sobre o despreparo de profissionais que atuam desatualizados no ambiente escolar, além disso há também a falta de recursos físicos e materiais que são os mais necessários. A desvalorização e perspectivas trazem bastantes dificuldades, pois vários profissionais se deslocam de duas ou três instituições para manterem o seu padrão de vida.

De acordo com o documento do PNE, (BRASIL MEC, 2001, ITEM IV INICISO 10, P. 150), anos após anos grandes números de professores abandonam o magistério devido aos baixos salários e as condições de trabalho nas escolas. Formar mais e melhorar os profissionais do magistério é apenas uma parte da tarefa. É preciso criar condições que mantenham o entusiasmo inicial, dedicação e a confiança nos resultados do trabalho pedagógico. (...). Salário digno de carreira de magistério entra, aqui, como componentes essenciais. Pois bem, neste trecho do documento do PNE confirma que o governo tem conhecimento das condições precárias da escola e que precisa de melhorias, que é preciso incluir mudanças nos espaços físicos, na infraestrutura, nos instrumentos materiais pedagógicos e de apoio e nos meios tecnológicos para os docentes, para os gestores e para os demais funcionários da instituição.

As dificuldades para o gestor são muitas, mais com perspectivas de mudanças, sabendo olhar a frente, enxergando o futuro não há barreiras que possa atrapalhar o seu desenvolvimento com uma boa eficácia.

## A EFICÁCIA DO GESTOR JUNTO AO CORPO DOCENTE

O gestor precisa ser dinâmico e ter flexibilidade junto ao corpo docente.

Dourado (2001) relata a eficácia entre o líder e os seus liderados para a criação da confiança entre eles. A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos. (p.76).

Não há dúvidas que o líder construa confiança ao poder aos seus liderados, ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz relacionamento com liderados, os líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente buscam novas oportunidades, compartilham seus conhecimentos, capaz de ser sensível ao problema da comunidade e de cada indivíduo, em particular, capaz de se voltar para os valores construídos ao longo das experiências de vida, capaz de enfrentar as competências e de conduzir pessoas a ações.

Hoje há necessidade de um guia, um estimulador de mudanças, um orientador que prepara o educando para garantir a sociedade um fluxo promissor de evolução. O líder de escola combina direcionamento com elogios e encorajamento para levantar a confiança a motivação dos liderados. As decisões são tomadas pelo líder, depois de considerar o interesse dos integrantes da equipe da escola. Na medida em que os professores vão se tornando mais experientes, menos direcionamento e maior apoio pessoal são necessários. O papel do líder escolar é orientar, como se fosse o técnico de um time, e desenvolver o time de escola.

Fernandes (2001) relata que a liderança desenvolve-se a efetividade vive criando-a momentos de homenagem e carinho.

Cabe a liderança de uma empresa criar uma contínua vivência de oportunidades para enaltecer, alertar, congratular-se, alegrar-se, porque o ser humano existe e está aí, a nossa frente, ao lado, em todas as direções para ser festejado e aplaudido, porque é colega, professor, pai vizinho, amigo, a questão do poder dilui-se onde há confiança e o risco tem sentido na palavra e na competência do outro. Não importa as causas, a formação recebida por cada um de nós que determina, por vezes, personalidades desconfiadas, prudentes ao extremo, que sempre manifestam uma cautela excessiva, antes de confiar (p.56-57).

A confiança e esperança no outro, flui a energia positiva do amor, da cooperação e da verdade, capaz de anular todas as preocupações, para construir as habilidades e desenvolver a experiência de equipe.

## O DESENVOLVIMENTO DA DEMOCRACIA DENTRO DO AMBIENTE ESCOLAR

Na Constituição Da República Federativa do Brasil de 1988, cita sobre a democracia nos seguintes princípios Brasil (1988):

No artigo 206 destaca que, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I igualdade de condições para o acesso e permanência na escola: II liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III pluralidade de idéias e de instituições públicas e pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino: [...] VI gestão democrática do ensino público, na forma da lei: VII garantia de padrão de qualidade. Estabelece uma gestão democrática do ensino público como um dos princípios necessários para se ministrar o ensino em nossos país e por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralidade, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são outros, seis princípios que a constituição articula a gestão democrática do ensino. (p.137-138).

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças na estruturas organizacionais. Requer mudanças de praticas que se fundamenta tendo na constituição de uma proposta coletiva de gestão, contrariando a concepção tradicional.

A gestão democrática requer a qualidade social da educação. Seus princípios estão sociedade democrática na qual, respeitando diversidades humanas e culturais e comprometendo-se com uma sociedade justa e igualitária, a formação humana e cidadã é a sua principal finalidade.

A construção da gestão democrática implica em luta pela garantias da autonomia da unidade escolar, em participação de processos de tomada de decisões colegiados nas escolas, e ainda, em financiamento pelo poder público, uma vez que, apesar de estar assegurada na lei, a gestão escolar democrática ainda não está consolidada nas escolas do Brasil.

Assegurada pela legalização educacional o momento dos profissionais e trabalhadores da educação, (LDB 9394/96 artigo 14):

O artigo 14 da LDB 9394/96 define que o sistema de ensino deve estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica. Essas normas devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político- pedagógico da escola, alem da participação da comunidade local em conselhos escolares (p.21).

A democracia é responsável por garantir a qualidade social da educação, que acontece e se desenvolve em todos são âmbitos da escola, fundamentalmente na sala de aula, assim como em todas as demais ações pedagógicas do trabalho coletivo.

#### A ARTICULAÇÃO DO GESTOR QUANTO À PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

É possível que o desempenho do gestor facilitasse que a família participa da vida escolar de seu filho. De acordo com Paro (2002);

Em primeiro lugar trata se dos seguintes, contrario a essa pratica sob alegação de que a função de ensinar é da escola, não contendo aos pais arcar com encargos profissionais que são específicos deste. Em artigo palavras, lega se que os pais têm o direito a uma boa educação escolar para os seus filhos, sem ter de trabalhar também para a escola. A preocupação é procedente diante da arbitrariedade que continua acompanhar o discurso e as práticas relacionadas ao tema, mas é preciso um maior esclarecimento do assunto. Por um lado, o fato de a escola ter funções especifica não a isente de levar em conta a continuidade entre a educação familiar e a escolar; por outro, é possível imaginar um tipo de relação entre pais e escola que não esteja fundada na exploração dos primeiros pela segunda. É possível imaginar, um tipo de relação que não consista simplesmente de uma ajuda "gratuita dos pais a escola. Pode-se pensar em uma integração dos pais com a escola, em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação que por um lado, é um bem cultural para ambos e, por outro, pode favorecer a educação escolar e reverter-se em benefícios dos pais, na forma de melhoria da educação de seus filhos. (p.25).

A participação dos pais juntos os seus filho na escola, ele vista como um melhor desempenho escolar. Quando o trabalho-se junta com o pai, que esta de acordo eu pai se interessa e acompanha o desenvolvimento do seu filho, perguntando o que o filho esta fazendo, onde esta o caderno, uma conversa diária pra saber o que esta acontecendo, mostrar interesse. Essa conversa é muito importante para pai e filho. Percebe-se que os pais devem ser estimulados a ir sempre para dentro da escola, onde deve ser feito um trabalho de conscientização com os pais para que eles entendam o trabalho da escola e colaborem para uma formação conjunta do aluno: esse trabalho com os pais é muito importante e tem trazido bons resultados com os pais como colaboradores de escola, visando o desenvolvimento de seu filho.

A escola continua a tarefa de família e de educar a criança para a vida e, especial para o trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor exerce varias funções, onde ele precisa saber desenvolver o seu papel dentro da escola, sendo aquele que assume uma liderança, oferecendo uma comunicação aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, professores e pais.

O envolvimento e liderança, necessariamente devem ser oferecidos dentro de uma linha de ação segundo a qual o diretor é um facilitador, alguém que pensa e assume responsabilidade de articular a equipe gestora, para assim desenvolver uma gestão integrada com todos os segmentos da escola, envolvendo também a participação da família.

É de suma importância o acompanhamento do trabalho do gestor em relação ao acompanhamento junto às demais repartições funcionais da Instituição de Ensino, um trabalho compartilhado, com estratégia onde o ensino ? aprendizagem seja a mola mestra da administração.

## ABSTRACT

This article has as objective main to approach as it is the paper of the pertaining to school manager and to consider a reflection on this management. Considering that the manager is essential for a good functioning of a school and for the work in team and consequently learning of the pupil, this work also detaches the importance of the manager to know the process that if bases a school administration. Therefore the manager is an important component for a school with this takes to the success of all its team. At a first moment, the changes are explicit that had occurred in the paper of the manager and later the role played for it In reason of this, place it question of the importance of the manager, therefore, everything that encircles it is in constant change. The manager also is very important for this improvement of the participation of the family. Therefore the manager has that to develop next to all the pertaining to school team the leadership spirit to produce motivation to all to take care of the requirements of the development of a school.

KEY-WORDS: Pertaining to School Manager; Joint, Challenges; Changes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil-1988, Brasília, DF, 1988.

DOURADO, Luiz Fernandes, Duarte, Maria Ribeiro Teixeira, Titulo Progesta: Programa de Capacitação e distância para Gestores escolares: In:

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. (coord) ET, al., como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?Modulo II CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Brasília, 2001.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira: Líder educador: Novas formas de Gerenciamento/Maria Nilza de Oliveira Fernandes. Petrópolis, RJ: Vozes,2001.

FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. Gestão Escolar e subjetividade/Maria Lucia de Abrantes Fortuna. - São Paulo: chapa: Niterói: Intertexto 2000.

LUCK, Heloísa: A Escola participativa: O Trabalho do Gestor Escolar/Heloísa Luck [ET AL].-5-ed.-Rio de Janeiro: DP & A. 2001.

LUCK, Heloísa: Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional: 22º Ed. Petrópolis 2004.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.Lei Nº 9.394/1996.

PARO Vitor Henrique: Qualidade do Ensino: A constituição dos pais/Vitor Henrique Paro. -São Paulo: Xamã, 2000.

PARO Vitor Henrique, Situação e perspectivas da educação brasileira: Uma contribuição, in: gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: ática 2001.

PARO Vitor Henrique, 1945-Gestão Escolar Democracia e qualidade do ensino/Vitor Henrique Paro. São Paulo: Átila 2007.

\_\_\_\_\_. MEC, Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001, Aprova o plano nacional de educação 2001.2010. Brasília, DF: Plano, 2001 (apresentação de vital didonet).

Fonte: <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/#ixzz4MF202BY9>