



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Denilce Muniz Braga de Souza

**A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA
DIREÇÃO**

Aparecida de Goiânia

2019



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

Denilce Muniz Braga de Souza

A GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA DIREÇÃO

Relatório de Estágio Supervisionado II, apresentado ao Curso de Graduação em Administração, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida. Orientador (a): Prof^a Esp.: Ana Paula Ferreira Carvalho.

Aparecida de Goiânia

2019

Souza, Denilce Muniz Braga de

S729g A gestão escolar e os desafios enfrentados pela direção / Denilce Muniz Braga de Souza. – Aparecida de Goiânia-GO, 2019.

v, 23 f. : il. ; 29 cm

Artigo científico (Graduação em Administração) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida - FANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2019.

Orientadora: Prof.^a Esp. Ana Paula Ferreira de Carvalho.

1. Gestor. 2. Escola. 3. Ensino. I. Título. II. Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP.

CDU 658:37

RESUMO

Este trabalho tem como tema de pesquisa os desafios do gestor escolar na função de diretor. O objetivo é definir os principais problemas enfrentados no dia-a-dia que interferem negativamente no trabalho deste profissional. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa foi um estudo de caso e também foi utilizada uma bibliografia que define bem a função do gestor escolar em uma escola democrática, apoiado na proposta da participação. Conclui-se, através desta pesquisa que ainda temos um longo caminho a percorrer para que consigamos efetivar uma gestão de ensino mais democrática e com maior qualidade.

Palavras-Chave: Gestor, escola, ensino

ABSTRACT

This work has as research theme the challenges of the school manager in the role of director. The goal is to define the main problems faced in everyday life that negatively interfere in the work of this professional. The methodology used to carry out this research was a case study and a bibliography that clearly defines the role of the school manager in a democratic school was used, supported by the participation proposal. It is concluded, through this research that we still have a long way to go so that we can achieve a more democratic and higher quality teaching management.

Keywords: Manager, school, teaching

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, científicas e tecnológicas no mundo são evidentes e influenciam direta e indiretamente na organização da sociedade e da educação. Com isso, a função social da escola também mudou pois, conseqüentemente cabe a ela formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres. Também deverão ser capazes de compreender a realidade em que vivem, preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. A função básica da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo.

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização deste indivíduo na sociedade. A Problemática aplicada foi: É possível desenvolver uma Gestão Escolar sem afetar o desenvolvimento do ensino aprendido?

A escola, portanto, tem o compromisso de ir além da simples transmissão do conhecimento sistematizado, preocupando-se em dotar o aluno da capacidade de buscar informações segundo as exigências de seu campo profissional ou de acordo com as necessidades de desenvolvimento individual e social. Precisa preparar os alunos para uma aprendizagem permanente, que tenha continuidade mesmo após o término de sua vida escolar.

E, para cumprir sua função, a escola deve considerar as práticas da sociedade, seja ela de natureza social, política, econômica ou cultural. Neste sentido, é necessário conhecer as expectativas da comunidade onde a escola está localizada, quais são seus anseios, sua forma de organização, sobrevivência, costumes, valores... para, a partir daí, auxiliar na compreensão e na transformação social. Por isso, é preciso ter clareza do homem e do cidadão que se quer formar, realizando práticas pedagógicas comprometidas com a comunidade, concretizando ações que interfiram no meio e que o façam evoluir.

A metodologia aplicada foi estudo de caso, pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Cajueiro (2013, p.40), “a metodologia descreve todos os procedimentos adotados para a execução da pesquisa, ou seja, detalhar como a pesquisa será feita”.

O gestor escolar, na função de diretor, precisa desempenhar vários papéis no ambiente escolar, como a articulação entre todos os setores da escola, sob todos os aspectos, influenciar positivamente o ambiente, o clima organizacional da escola, assim como garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e, principalmente, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Enfim, o diretor assume funções de natureza administrativas e pedagógicas.

2.0 A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PAPEL DE DIRETOR DA ESCOLA

O Gestor escolar, como diretor, tem a função de organização e gerenciamento da escola, juntamente com os que fazem parte do setor administrativo e pedagógico.

A ação do diretor escolar será tão limitada quão for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho. (LÜCK, 2006, p. 15)

Este profissional exerce forte influência não só no espaço escolar, como também na comunidade, por isso, deve ter como prática uma atuação democrática, que permita e incentive a participação de todos - pais, alunos, comunidade, professores e funcionários - na efetivação de ações que priorizem a busca pela qualidade na educação.

Esse profissional tem, além da responsabilidade de estreitar as relações com a sociedade, o desafio de comprometer o sistema de ensino do qual a escola faz parte, na busca por melhorias na educação, nas condições de trabalho dos profissionais e da vida da comunidade onde a instituição está inserida. Pois, segundo:

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. (LÜCK, 2004, p.32)

O gestor escolar, em ação diretiva, tem atribuições parecidas com as dos gestores institucionais de outros segmentos, tanto nos processos de organização como nos de gestão dos recursos financeiros, materiais e de pessoal. O sucesso do trabalho do gestor dependerá do nível de entrosamento de sua equipe, do foco na obtenção de resultados positivos, buscando sempre melhorar seu trabalho e se necessário provocar mudanças para alcançar seus objetivos. Na escola não pode ser

diferente, a atuação do diretor como dirigente democrático se efetivará com ações que se utilizam da plenitude da participação de todos.

Com isso, o trabalho do gestor escolar deve estar embasado no processo de planejamento coletivo, o qual envolve traçar metas e objetivos claros e atingíveis de forma que a equipe compreenda a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com o trabalho da escola. Porém, a atuação responsável de cada integrante do grupo de trabalho também dependerá da sua própria motivação, e não somente de fatores externos, como cita:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (LITTLE, 1997, apud, LÜCK, 2012, p. 26).

Ao gestor, cabe a articulação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico, além de influenciar positivamente o grupo e promover um ambiente favorável na conquista dos objetivos.

O número de pessoal e a disponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a disposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores fundamentais para o sucesso do trabalho do diretor.

Pois, sem condições financeiras, com falta de professores, com a escassez de material adequado para ministrar aulas, com espaços insuficientes para a realização das atividades, fica difícil o cumprimento de suas atribuições, uma vez que, o sucesso da educação depende do seu pleno funcionamento. Por isso, a importância de todos os alunos estarem sendo atendidos de maneira adequada, poderem desfrutar de materiais atrativos e estar instalados em prédio em bom estado, além de ter profissionais formados que lhe conduzam ao conhecimento.

A atuação do diretor e sua inspiração servem como orientação do trabalho escolar, na busca para suprir todas as necessidades da escola e no exercício de uma liderança positiva, que incentive a todos na realização de um trabalho com maior excelência.

A interação eficaz entre líderes e os seus liderados é a base, portanto, para a criação da confiança entre ambos. Os líderes tem que ser confiáveis, previsíveis e justos nas suas relações. Esta, por sua vez, se faz a partir de um processo de comunicação aberto, pelo qual os líderes constroem a confiança ao dar poder aos seus liderados. Ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz de relacionamento com liderados, "líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo criar um legado que irá durar por muito tempo. (GARDNER, 1986, apud, LÜCK, 2012, p. 41).

Segundo Lück (2012), o tipo de liderança exercida pelo profissional que assume o compromisso de gerir uma equipe poderá ser capaz de promover mudanças consideráveis em um grupo de trabalho:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (CHIAVENATO, 1994, apud, LÜCK, 2012, p. 33).

Portanto, o profissional que assume a função de gestor escolar deve, na função diretiva, primeiramente, desenvolver um trabalho de autoconhecimento, auto avaliação e reflexão, para que desenvolva em si habilidades e competências para exercer seu papel com dignidade e competência. Há a necessidade de ter claros e definidos os seus princípios sobre educação, participação e democracia, para que enfrente os desafios que surgem e supere as decepções e insucessos de seu trabalho, para assim transformá-los em exemplos a serem remodelados e reconstruídos.

2.1 A gestão do trabalho Pedagógico na Escola

De acordo com Saviani (2012), em sua função pedagógica, o diretor deve prestar a devida assistência à sua equipe de trabalho, com ações que respeitem e priorizem os princípios educacionais planejados e propostos no Projeto Político Pedagógico.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2006, p.95).

Dentre suas responsabilidades com o grupo, está a colocar em prática projetos escolares que promovam aprendizagem, que facilitem o acesso e a permanência com sucesso de todos os educandos na escola, que supram as necessidades e lacunas que interferem na qualidade do ensino ofertado, que ajam de forma democrática e permitam a participação de todos. Sua liderança e inspiração interferem e enriquecem os objetivos e princípios educativos estabelecidos e construídos pela coletividade.

Segundo Saviani (2012), Pois, contribuir com os profissionais em sua função educativa tem como resultado a sistematização de ações integradas e cooperativas e cria um ambiente de ajuda mútua. A comunicação precisa ser mantida e alimentada através de ações transparentes e objetivas, com a permissão da contribuição de todos os membros da equipe escolar e da comunidade. Também, estimular a inovação e a criatividade, define-se como uma importante atribuição pedagógica do gestor escolar, na função de diretor.

Segundo Rosar (1992), sendo assim, o trabalho pedagógico da escola deve estar em constante movimento, num contínuo aperfeiçoamento para atender os desafios que a educação enfrenta na era da informação e da tecnologia, para adaptar-se ao que o mundo espera dos sujeitos atendidos neste espaço, que é social, integrador e formador.

A orientação do trabalho pedagógico deverá ocorrer de forma a incluir todos os profissionais na elaboração das propostas de trabalho que irão atender a essa demanda educacional. Uma vez que, o nível de envolvimento dos profissionais dará ao trabalho escolar, o resultado desejado e planejado, pois o empenho e a dedicação devem estar essencialmente ligados à aprendizagem dos alunos e à formação de cidadãos responsáveis e conscientes de sua condição humana.

2.2 Gestão Escolar Administrativa

Sousa (2019), Em sua função administrativa, é atribuição do diretor escolar a gestão de pessoas, a organização da escola e a articulação dos recursos financeiros próprios e/ou públicos da instituição, aplicando-os de forma eficaz e transparente, prestando contas a toda a comunidade escolar, além de promover a articulação do trabalho interno da escola com o sistema educacional ao qual ela pertence, integrando governo, instituição e comunidade, em prol da qualidade da educação ofertada.

Também é tarefa do gestor assegurar a todos um ambiente limpo e organizado, zelar pela manutenção de todos os bens da escola e de seu espaço físico, além de garantir materiais suficientes para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. O diretor deverá coordenar e formular as diretrizes e normas do funcionamento da escola, bem como não permitir ações ou atos que não condizem com os objetivos educacionais ou que prejudiquem ou dificultem o trabalho na escola, sempre com o apoio de sua equipe de trabalho e do conselho escolar.

O gestor tem também o compromisso de assegurar o acesso dos alunos e a permanência dos mesmos no espaço escolar, garantindo uma educação de qualidade e que objetive o sucesso na aprendizagem, dessa forma garantindo um direito legal do aprendiz, seguindo as normas legais e organizando o ano letivo com no mínimo 200 dias letivos, e com 800 horas de aula. (BRASIL, 1996).

As responsabilidades legais e éticas do gestor escolar na função de diretor são inúmeras e consideradas relevantes, principalmente a sua capacidade de gerir pessoas e de coordenar um pluralismo de ideais e

concepções, que devem ser respeitadas e valorizadas. E, conforme Chiavenato há cinco pilares importantíssimos que devem ser utilizados na prática gestora:

1. Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados;
 2. Liberdade para que todas as pessoas escolham métodos e processo de trabalho;
 3. Atividade grupal e solidária, a equipe precisa estar coesa;
 4. Participação da equipe nas decisões;
 5. Auto avaliação do desempenho da própria equipe;
- (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Assim, o gestor precisa utilizar quatro práticas que repassem segurança para a sua equipe:

1. Autoridade – dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
2. Informação – disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções;
3. Recompensas – proporcionar incentivos;
4. Competências – ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade. (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Portanto, o gestor escolar deve ter habilidades e competências para administrar o espaço escola, de forma a contribuir na melhoria da aprendizagem dos alunos, embasando-se nos princípios legais e éticos que norteiam sua prática.

2.3 Considerações legais Sobre Atribuições do Gestor Escolar na Função Diretiva

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (PENIM, 2011, apud, LÜCK, 2006, p. 18).

A comunidade escolar precisa ter conhecimento sobre as atribuições do diretor escolar, saber o que lhe cabe em sua função, pois, somente assim, poderá participar e contribuir para melhorar o espaço educativo. E a

lei nº 10.576 de 14 de novembro de 1995 define as atribuições do gestor escolar do estado do Rio Grande do Sul, conforme está descrito nos artigos:

Cabe ao gestor:

- I – Representar a escola, responsabilizando-se por seu funcionamento;
- II – Coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto-administrativo-financeiro-pedagógico, através do Plano Integrado da Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria da Educação;
- III – Coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade e cumprimento do currículo e do calendário escolar;
- IV – Submeter ao Conselho Escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros;
- V – Submeter à aprovação da Secretaria da Educação o Plano Integrado da Escola;
- VI – Organizar o quadro de recursos humanos da Escola com as devidas especificações, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e indicar à Secretaria da Educação os recursos humanos disponíveis para fins de convocação de que trata o art. 56, da Lei 6.672/74, com a redação dada por esta lei, mantendo o respectivo cadastro atualizado, assim como os registros funcionais dos servidores lotados na escola;
- VII – Submeter ao Conselho Escolar, para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas previstas no artigo 73, da lei 6.672/74;
- VIII – Divulgar à comunidade escolar a movimentação financeira da escola;
- IX – Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola;
- X – Apresentar anualmente ao Conselho Escolar os resultados da avaliação interna e externa da Escola e as propostas que visam à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- XI – Apresentar, anualmente, à Secretaria da Educação e à comunidade escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano Integrado de Escola, a avaliação interna da Escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- XII – Manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
- XIII – Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente. (Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

As atribuições do gestor escolar são descritas por esta lei de forma clara e específica, uma vez que identifica as ações que devem ser seguidas e assegura que as propostas educativas sejam cumpridas. Por isso, para que a escola obtenha os melhores resultados em seu trabalho, é importante

e necessário que todos os participantes da vida escolar conheçam as atribuições que competem ao gestor escolar.

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador (SAVIANI, 1996, p. 208).

Para Lück (2008) o papel do gestor compreende a administração e gerência de operações estabelecidas em órgãos centrais, sendo de sua responsabilidade o repasse de informações, o controle e a supervisão. Em função da gestão democrática, sua atribuição é gerir a dinâmica social, mobilizar e articular a diversidade, dando consistência e unidade ao trabalho escolar. Agir com responsabilidade para que consiga promover as transformações necessárias de relações de poder, de práticas e da organização escolar. Sendo assim, o diretor é o profissional que cumpre plenamente essas obrigações e garante que a escola execute o que está estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

O gestor escolar deve organizar a escola, gerir os recursos financeiros, estruturais ou pessoais, com o compromisso de facilitar e apoiar o trabalho pedagógico, deve atuar sempre dentro do legal e ético, além de coordenar e auxiliar todos os profissionais da escola na realização dos objetivos educacionais.

2.4 Participação – Eixo Norteador Ação Diretiva na Gestão Democrática

São vários os aspectos que caracterizam uma gestão democrática, mas a principal é a atuação participativa de todos os segmentos envolvidos na educação, através do incentivo do gestor escolar. Pois, segundo Lück:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto, que a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico sentido de autoridade, a qual, por sua

vez, é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções participativas competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação". (LIBÂNEO, 2004, apud LÜCK, 2011, p. 29).

Para Heloísa Lück (2011), a gestão participativa é compromisso que deve ser assimilado e assumido por todos:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outro ocupam o espaço da decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento. (LÜCK, 2011. p. 63).

Assim, a gestão democrática substitui a visão autoritária da administração escolar, do diretor que tomava para si todas as decisões e planejamentos, delegando ordens e funções sem preocupar-se com as opiniões ou sugestões do grupo de trabalho. Este modelo de gestão tem como principal proposta uma prática participativa, dando voz e vez a todos, pais, alunos, comunidade, professores e funcionários. Portanto, é independente do nível hierárquico. Segundo a autora, a participação é de responsabilidade de cada uma das pessoas envolvidas no trabalho, e cada uma delas em o poder de decidir se participa de forma positiva ou não do processo educacional:

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência de poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções. (LÜCK, 2011, p. 30)

Por isso, implantar a gestão democrática na escola requer disposição e diante da sua complexidade, exige também ações imediatas e concretas,

principalmente na função do gestor escolar. Pois, a democracia é exercida com a atuação participativa de toda a comunidade escolar, com a intervenção do conselho escolar, acompanhando o trabalho desenvolvido na instituição, com um trabalho pedagógico voltado ao bem comum, que se preocupa em melhorar os espaços e a qualidade do ensino ofertado, com professores realizando, pensando, fazendo, agindo e querendo em equipe, alcançar o sucesso da aprendizagem de seus alunos.

Uma gestão democrática, como as próprias palavras dizem, promove a redistribuição de responsabilidades, ideias, participação, ações, e remodela a prática do planejamento tornando-o uma atividade coletiva, descentralizando as tomadas de decisões e, desse modo compartilhando-as, incentivando a participação de todos na elaboração da proposta de trabalho, inovando o trabalho com projetos que atraiam a atenção não só dos professores, mas, principalmente dos alunos e da comunidade.

Ao definir a gestão democrática, Saviani (1996), afirma que uma forma de conceituá-la é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais o êxito de uma organização social, portanto, depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A construção de uma escola democrática requer tempo e consciência de mudança. O processo é longo e exige persistência, reflexão constante, participação efetiva, objetivos claros e principalmente comprometimento com o trabalho e a qualidade da educação ofertada. Portanto, o diretor/gestor da escola tem em suas mãos o dever de envolver todas as pessoas participantes do processo da educação, no planejamento e consecução de ações em prol da aprendizagem dos educandos, oportunizando que todos participem da elaboração da proposta pedagógica, da organização do currículo, das melhorias estruturais, entre

tantas outras ações que podem ser compartilhadas pela direção com sua equipe e com a comunidade escolar.

2.4.1 Análise Swot

ANALISE DO CONTEXTO	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de programas e projetos escolares; - Novas tecnologias, - 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos insuficiente; - Inadimplência; - Concorrência por valores de mensalidades;
<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estruturas adequada para atender a demanda; - Funcionários engajados - Participação da comunidade nos projetos da escola; - Gestão democrática. 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atual mercado de trabalho; - Capacitação aos professores; - Atender as demandas da escola

Fonte: Acadêmica, 2019.

2.5 Objetivo da Participação Cooperação Coletiva

O principal objetivo da gestão escolar participativa é a cooperação coletiva, que visa benefícios comuns em prol da melhoria da qualidade do trabalho educacional.

A participação da equipe no trabalho escolar requer esforço, ética, responsabilidade, deve ser um compromisso assumido e assimilado por todos. Mas, é compromisso do gestor escolar dar espaço para que todos possam decidir sobre o que será melhor para a escola, ao criar um ambiente estimulador dessa participação e propagar uma visão de conjunto, de cooperação.

Com isso, estar-se-á promovendo um clima de confiança, que valoriza as diferentes capacidades e aptidões dos participantes, com a prática de dividir e assumir responsabilidades e desafios. Além disso, é necessário que permita-se também a participação dos alunos em ações que possam mudar sua forma de ser e agir no meio escolar, e incentivar as famílias a assumir o compromisso da educação de seus filhos, fazendo-os participar mais da vida escolar deles e auxiliando-os a desenvolver suas capacidades.

Heloísa Lück diz que a participação exige esforço coletivo e mútuo em busca da realização dos objetivos:

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2011, pp. 22-23).

Assim, a participação é a ação principal que efetiva a gestão democrática, através das ações do diretor, cujo objetivo maior é envolver todos os interessados no processo de desenvolvimento do trabalho educativo.

É imprescindível a participação da comunidade, dos professores, dos funcionários e dos alunos nas decisões tomadas nos processos educacionais, pois sem a ação conjunta de todos os envolvidos, a democracia seria apenas um arranjo para atender interesses pessoais, sem consenso e sem atender as expectativas dos grupos sociais que ali convivem.

Para Rosar (1992), a participação em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas.

A participação caracteriza e concretiza a ação democrática da gestão na escola e onde todos juntos, atuam em busca da qualidade do trabalho pedagógico e do ambiente escolar. Pois, não há democracia sem a participação consciente e responsável de todos.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Gestão Escolar no Papel do Diretor

A instituição escolar escolhida e pesquisada foi a Escola Reino da Criança é uma escola privada, está localizada na área urbana do município de Aparecida de Goiânia, os professores são todos graduados, sendo que a maioria possui pós-graduação. A escola oferece atendimento aos alunos do ensino fundamental ao quinto ano.

A metodologia escolhida para a realização desta pesquisa foi o “Estudo de caso”. Para a realização de um estudo de caso parte-se da convicção do pesquisador de que ele pode obter informações importantes para o que se propõe a estudar. Os dados da investigação se entrelaçam com as informações obtidas através da entrevista, da observação, das impressões e afirmações, ou seja, toda a informação que tenha sido acumulada sobre o caso particular em questão.

Nesta pesquisa, a atribuição do gestor escolar e a gestão democrática, necessitam ser compreendidas através do olhar do diretor de uma escola privada de ensino fundamental. A intenção é compreender os desafios enfrentados por este profissional em seu dia a dia e qual o seu entendimento sobre a função que exerce.

Para Minayo (2010), o ciclo da pesquisa nunca se fecha. Ele consiste em um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações. Toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para serem aprofundadas posteriormente.

3.2 Análise dos dados e sistematização das informações

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para a construção deste trabalho, com a intenção de compreender a realidade que encontramos nesta escola em estudo, tendo como modelo a gestão administrativa e pedagógica da direção de uma escola particular. Na entrevista obteve-se informações relevantes sobre como acontece o trabalho de um diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo e suas atribuições, suas dificuldades e os problemas enfrentados na rotina diária, que comprometem o desenvolvimento e o sucesso do seu trabalho.

Segundo a direção, há a necessidade de mais funcionárias na limpeza, em razão do tamanho do prédio da instituição, que é utilizado em todos os seus espaços por atender aos alunos da manhã também no turno da tarde e da mesma forma os alunos tarde no turno da manhã, além disso, sente-se a necessidade de mais um profissional para atender os alunos, seja um professor ou um funcionário sempre que houver necessidade, como no caso da falta de um professor ou de um instrutor, uma vez que é a direção ou a coordenação que assume a turma, deixando assim de realizar o seu trabalho diretivo. Percebe-se essa necessidade para que a equipe gestora consiga concretizar as ações de maneira mais efetiva e atender as demandas que lhe são atribuídas, sempre em busca do sucesso na aprendizagem dos alunos.

O diretor entrevistado compreende que cabe a ele a organização pedagógica e administrativa da escola. Mas, que a gestão do pedagógico é realizada em conjunto com a coordenação, a qual atua mais diretamente com os docentes.

Na função administrativa, ele está consciente de seu dever fazer com que todos os setores da escola estejam funcionando bem e de acordo com o que é legal. Porém, nesta escola há apenas 02 pessoas integrantes da equipe diretiva, a qual é composta pela Direção e Coordenação. Não há mais pessoas para auxiliar na supervisão e orientação dos educandos, portanto, cabe a somente a esses dois profissionais, também o trabalho, que é importante para a resolução de problemas e impasses vividos em

sala de aula. Essa quantidade de pessoal é insuficiente para atender a demanda da escola, considerando-se que há a necessidade de pelo menos mais um profissional para atuar na equipe diretiva, para que se efetive um trabalho com maior qualidade, podendo contemplar mais famílias e alunos que precisam de orientação em sua vida escolar.

A gestão escolar democrática é compreendida como um meio de se efetivar a participação de todos - professores, funcionários, alunos e pais - no trabalho escolar, de forma que possam atuar e interferir, de maneira adequada e positiva, nas tomadas de decisões. Pois, compreende-se que é de suma importância a participação da família na escola para que se possam sanar as dificuldades de aprendizagem vivenciadas por muitos alunos. Se a comunidade estiver envolvida com a escola, poderá auxiliar, na medida do possível, a encontrar a solução para problemas que interferem no processo de ensino e aprendizagem.

Para a efetivação de uma gestão mais democrática, nesta escola, há o CPM - Círculo de Pais e Mestres, composto por representantes dos pais, funcionários, professores, pela coordenação e direção. Esta organização tem o compromisso de, conjuntamente, planejar ações de melhoria na instituição, tanto estruturais como pedagógicas. Mas, cabe ressaltar que é muito importante saber quais são os assuntos e problemas que serão tratados, principalmente sua forma de abordagem, para que não prejudiquem as pessoas envolvidas e não causem mais prejuízos, porque, muitas vezes os integrantes deste conselho têm pouco conhecimento e também divulgam informações importantes e sigilosas, tratadas nas reuniões, para pessoas de outros setores, causando transtornos para a direção e coordenação, desestabilizando o trabalho da escola.

O Diretor pesquisado afirma que nem sempre consegue realizar as suas tarefas em tempo hábil, geralmente ficando pendentes diversas atividades que têm prazo para serem entregues ou que necessitam ser concretizadas para que outras sejam concluídas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funções e atribuições do gestor escolar na função de diretor estão descritas em vários documentos, livros e leis, mas somente na prática percebemos o que torna um profissional da educação em um gestor competente, capaz de transformar a realidade da escola onde atua. As dificuldades enfrentadas em seu dia a dia são entraves difíceis de serem superados, por isso, este profissional deve ter a consciência de seu próprio papel dentro do espaço escolar, refletindo e avaliando sobre o seu trabalho constantemente.

O gestor escolar, como líder de sua equipe de trabalho e representante da escola frente a comunidade, deve ter a pré-disposição de realizar um trabalho coletivo, estar aberto ao diálogo com os diferentes grupos existentes dentro e fora da escola, buscando a maior interação possível em favor da instituição. A sua postura democrática e de liderança se revela por meio da sua própria concepção sobre educação e ensino como fontes de solidariedade, de mudança e emancipação social.

O profissional que atua na direção de uma escola tem a função de conseguir concretizar o trabalho educacional dispondo de pouco para realizar muito, superar as constantes faltas de professores e funcionários, suprir a falta de materiais, reinventar e readequar espaços, atender os anseios dos pais, além de auxiliar no trabalho pedagógico e construir, com seu grupo, uma proposta de educação que objetive o sucesso da aprendizagem dos educandos e a transformação da realidade onde estes vivem.

Por isso, o trabalho do gestor escolar na função de diretor deve ser realizado com entusiasmo e perseverança, para que aos demais se repasse a ideia de que juntos - diretor, professores, funcionários alunos, pais, comunidade - podem transformar a realidade da escola, superando a faltas e dificuldades e assim torná-la mais competente e transformadora.

8 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf. Acesso em: 14 de abril. de 2019.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003. Acesso em: 14 de abril. de 2019.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. Alínea Editora, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. FREITAS, Kátia Siqueira de. GIRLING, Robert. KEITH, Sherry. **A Escola Participativa – O Trabalho do Gestor Escolar**. Editora Vozes, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 2010.

ROSAR, M.F.F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, Dezembro, 1992.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão escolar**. Líber livro, fortaleza, 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Saberes implicados na formação do educador**. In: Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A da. (Orgs.), Vl. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

SOUSA, Valdivino Alves de. **Gestão Escolar**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/1509/1/A-Gestao-Escolar/pagina1.html>. Acesso em: 14 de abril. de 2019.

APENDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

1. Na sua concepção, quais as funções do gestor escolar?
2. Como está estruturada a equipe gestora da escola onde você atua?
3. O que você compreende por “gestão democrática”?
4. Na sua escola há um conselho escolar estruturado? Como ele funciona? Quem são os integrantes? Quantos encontros por ano são feitos? Estes auxiliam na resolução de problemas e na proposta de novas metas?
5. O grupo docente participa da elaboração e executa os planos de trabalho? De que forma?
6. Como foi construído o PPP de sua escola?
7. A comunidade escolar – pais, alunos, professores e funcionários – tem acesso ao Regimento e ao PPP da escola? Há a liberdade de interferência dos mesmos nas tomadas de decisões na escola?
8. Considerando suas ações como gestor, você se considera democrático?
9. Como é feita a escolha da direção em sua escola e quais são os reflexos produzidos na equipe educacional e comunidade?
10. Você consegue, em tempo hábil, realizar todas as tarefas diárias que lhe são exigidas? Quais são os impedimentos? - Há pessoal suficiente para trabalhar e colocar em prática o que é necessário?
11. Há professores e funcionários em quantidade suficiente na escola? Que dificuldades são encontradas com a falta ou insuficiência de pessoal:
12. Sob seu ponto de vista, o que lhe impede de conseguir pôr em prática a gestão democrática na escola? Quais os maiores problemas enfrentados?
13. Existe apoio - na resolução de problemas e tomada de decisões - do sistema de ensino municipal?
14. Os recursos financeiros públicos são suficientes para a manutenção da escola e concretização dos projetos escolares definidos para o trabalho pedagógico?
15. Quais os maiores desafios a serem enfrentados e de que forma se pretende alcançar o sucesso na aprendizagem dos alunos?

