

GESTOR ESCOLAR: PRINCIPAIS PRÁTICAS E COMPETÊNCIAS NECESSARIAS PARA O ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

Roselaine Silva Tadeu¹

Christiane Amaral Lunkes Argenta²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar as principais práticas utilizadas pelos gestores para a superação dos desafios e as competências que lhes são necessárias para este enfrentamento. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, tendo como procedimento a análise bibliográfica, a aplicação de um questionário e uma entrevista semiestruturada nos quais foram coletados dados que proporcionaram a análise dos desafios enfrentados, as práticas que são utilizadas e as competências necessárias ao gestor escolar de escolas públicas de ensino fundamental de um município da região sul do estado de Minas Gerais. Dos desafios encontrados pelos gestores em sua atuação nas escolas, destaca-se a dificuldade de articular família e os profissionais dentro do processo educativo. Dessa forma, são utilizadas práticas que visam a integração da família na escola e dos profissionais nesses processos. A principal competência indicada pelos gestores é exatamente essa capacidade de articulação, determinação e liderança.

Palavras-chave: Gestor Escolar, Práticas de Gestão, Competências.

ABSTRACT

This article aims to identify the main practices used by the managers to overcome the challenges and the competences that are necessary to this coping. To do so, it has been adopted a qualitative approach which has as its procedure the bibliographical analysis, the application of a questionnaire and a semi structured interview in which were collected data that provided the analysis of the faced challenges, the used practices and the necessary competences to the manager of the Minas Gerais south region. Among the challenges found by the managers on their performances in the schools, it is highlighted the difficulty at articulating families and professionals during this process. The main competence pointed out by the managers is exactly this articulation, determination and leadership skills.

Key Words: School manager, Management Practices, Competences.

¹ Graduação em Pedagogia (UNILAVRAS). Professora no Centro Educacional Caminho Perfeito, pesquisadora no Centro Universitário de Lavras E-mail: roselainetadeu@gmail.com.

² Graduada em Agronomia pela Escola Superior de Agricultura de Lavras (1986) e em Pedagogia pelo Instituto Superior de Ciências Artes e Humanidades de Lavras (1998); especialização (1993) e mestrado (2001) em Administração pela Universidade Federal de Lavras; e doutorado em Educação: Currículo na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP (2011). E-mail: christiane@unilavras.edu.br.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo, várias teorias e concepções que permearam o contexto administrativo empresarial influenciaram e referenciaram a gestão de instituições de ensino. Por essa razão a gestão escolar foi e continua sendo alvo de discussões e debates acerca das formas e estilos da gestão educacional.

Dentro da realidade brasileira contemplou-se a partir das produções acadêmicas, dos movimentos que reivindicavam melhorias na educação pública e das reformas educacionais implantadas pelo Estado uma nova forma de gerir as instituições escolares. A gestão democrática sancionada em 1996 na Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional abre espaços para a construção de processos democráticos no interior das escolas, através da descentralização do poder do Estado para as escolas de forma a aproximar as discussões dos serviços públicos para a população (NETO E CASTRO, 2011).

No entanto alguns autores (OLIVEIRA, 2014; NETO e CASTRO, 2011; SCHEIBE e CAMPOS, 2009; entre outros) discutem sobre a real finalidade dos processos descentralizadores e a construção efetiva da gestão democrática no interior das escolas diante da realidade das instituições de ensino e as condições de seus profissionais.

A gestão das instituições escolares viu-se desafiada diante dos novos padrões e estilos de gestão escolar e da construção de processos participativos dentro das realidades educacionais que perpassam as escolas. A partir dessas novas tendências o gestor escolar passou a assumir novas funções ampliando a sua tarefa diante das instituições escolares e incorporando toda a comunidade dentro desses processos de participação. No entanto, o gestor ao buscar incorporar essas novas tendências dentro das escolas pode se deparar com situações de conflito, situações estas que podem estar relacionados à escola, família, equipe pedagógica, entre outros fatores que englobam o contexto educativo. Diante dessas ocorrências faz-se necessário a busca de práticas que o auxiliem no enfrentamento desses desafios e a aquisição de competências que o ajudem diante destes.

Nesta direção, este estudo teve como objetivo identificar: os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares nas escolas de ensino fundamental de um município da região sul do Estado de Minas Gerais; as principais práticas dos gestores escolares para o enfrentamento dos principais desafios nas instituições; e as competências necessárias ao gestor escolar para o enfrentamento dos desafios.

MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de uma adaptação contextualizada da metodologia de Argenta (2011) ao investigar a gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso. Através do método qualitativo pode-se investigar as práticas utilizadas pelos gestores escolares, os principais desafios e as competências necessárias ao gestor. A primeira etapa desta pesquisa consistiu em uma pesquisa bibliográfica onde foi pesquisado na literatura sobre a gestão escolar, suas finalidades, desafios e transformações no transcurso histórico visando um bom embasamento teórico para a melhor análise da realidade.

Após a investigação teórica realizou-se um levantamento de dados através da aplicação de um questionário aos gestores de doze escolas municipais de um município localizado na região sul do Estado de Minas Gerais. Após o levantamento e a organização dos dados coletados através do questionário, cinco desses gestores foram selecionados para participar da entrevista semi-estruturada para avaliar e validar os dados coletados. Eles serão identificados neste trabalho como Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4, e Gestor 5

1 A DESCENTRALIZAÇÃO E O GERENCIALISMO NO CAMPO DA GESTÃO ESCOLAR

Os estabelecimentos escolares, sobretudo a gestão escolar nas últimas décadas foram alvo de discussões e debates entre os pesquisadores, o governo e os organismos internacionais. Apesar dos debates tratarem do mesmo referencial, as ideias e concepções acerca da gestão escolar contrapunham-se ao se tratar do real significado do termo qualidade dentro do contexto educacional. As reformas educacionais implantadas pelo Estado descentralizaram os processos administrativos, financeiros e pedagógicos atribuindo maior autonomia para as Instituições Escolares. No entanto essa descentralização resultou por parte do Estado na diminuição dos custos, da expansão do atendimento e da redefinição dos gastos, contudo sem abrir mão do controle central (OLIVEIRA 2007, NETO e CASTRO 2011, SCHEIBE e CAMPOS 2009).

De acordo com Neto e Castro (2011), argumenta-se que a descentralização propicia a eficácia das políticas públicas aproximando as discussões dos serviços públicos da população, dando-lhes o direito de escolher e decidir questões que afetam suas vidas. No entanto esse processo centra-se em um movimento que desconcentra as responsabilidades e não o poder de decisão. Para os autores a descentralização pouco funciona como elemento estimulador de

democratização ao contrário, se apresenta muitas vezes como uma alternativa de diminuir os gastos públicos.

Oliveira (2007 p. 6) observa que a descentralização tem representado uma passagem de obrigações dos órgãos centrais para as instituições escolares de forma a ampliar as responsabilidades e as atividades locais. De acordo com a autora: “ao mesmo tempo em que cresce a autonomia dos sujeitos também cresce o controle sobre eles”. Dessa forma os processos descentralizadores ao mesmo tempo em que oferecem um maior espaço para a escola, regulam cada passo dado por ela. O modelo de autonomia dos processos descentralizadores visa centrar maior responsabilidade nos envolvidos que precisam responder pelo que fazem, como fazem e para que fazem, provocando um aumento substancial das responsabilidades dos trabalhadores e aumentando o nível de competência que precisa ser adquirido por esses profissionais.

Contudo, no entender da mesma autora, para que os trabalhadores possam responder a essas demandas dos processos descentralizadores faz-se necessário o domínio de práticas e saberes que antes não eram exigidos. No entanto as condições de trabalho desses profissionais continuam as mesmas dificultando assim o aprimoramento e resultando em uma sobrecarga de trabalho dificultando ainda mais a participação dos profissionais nos processos educativos.

Scheibe e Campos (2009) observam que o discurso liberal sobre a crise da educação tende a responsabilizar a gestão escolar, os professores e as culturas locais dos alunos pelo fracasso escolar e pela ineficiência da educação por não conseguir responder as necessidades do mercado. Dessa forma o gerencialismo que é forte dentro das empresas tende a lograr para as instituições escolares em vista de uma maior eficiência e resultados.

O modelo gerencial vem sendo adotado como uma orientação na gestão pública partindo do argumento de que os padrões que concebiam os processos de gestão pública não atendem mais as necessidades da sociedade que se compõem atualmente (NETO e CASTRO 2011).

Libâneo (2001) afirma que o modelo gerencial de gestão baseia-se na racionalização do trabalho e na eficiência dos serviços escolares através da hierarquização dos cargos e funções. De acordo com o autor algumas características desse modelo são:

- Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas).
- Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros.

- Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.
- Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.
- Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Dessa forma o trabalhador flexível, o cidadão proativo, a formação por competências e a gestão da informação torna-se a ser o ideal de formação da escola. E o sistema educacional idealizado seria aquele que promovesse um ranking para as escolas valorizando aquelas que demonstram maior desempenho motivando a família a escolherem as melhores (SCHEIBE e CAMPOS, 2009).

Contudo o modelo gerencialista de acordo com Neto e Castro (2011) está relacionado como o modelo do Estado-empresário que tem como principal meta promover a concorrência e a competitividade entre os serviços públicos de forma a transformar o cidadão em consumidor descentralizando o poder segundo os mecanismos de mercado.

Dentro da perspectiva gerencialista o diretor da escola é tratado como um gerente que através da liderança busca agregar valores, instituir grupos de trabalho, harmonizar, promover parcerias, mobilizar toda a equipe escolar em vista do alcance das metas previamente definidas (SCHEIBE e CAMPOS, 2009).

No entanto os autores continuam afirmando que é preciso estar atento às questões do gerencialismo na medida em que não democratiza os processos educacionais e tendem a buscar resultados rápidos em vista de uma “qualidade total” centralizando todo o poder no gestor não constituindo assim os mecanismos de poder partilhado e participativo através da construção do Projeto Político Pedagógico e dos conselhos escolares.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS MECANISMOS QUE AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS

A gestão democrática implica no controle do Estado pela sociedade civil de forma que a comunidade participe nas decisões, nos rumos e nos serviços do Estado, possibilitando uma melhor aplicação dos serviços públicos. Dessa forma faz-se necessário o uso de mecanismos de gestão democrática que visem a ampliação da participação social. Dentre os mecanismos utilizados na promoção dos processos democráticos destaca-se o Projeto Político Pedagógico – PPP – e os Conselhos Escolares (SOUZA 2009; OLIVEIRA 2014; FERREIRA 2014B; TIZZEI 2011).

A gestão democrática pode ser efetivada através da construção de um PPP participativo que se deve fazer ação na sala de aula através da gestão do ensino, da gestão da classe da gestão das relações, da gestão dos processos de aquisição do conhecimento (FERREIRA 2014B; OLIVEIRA 2014).

De acordo com Souza (2009) os conselhos escolares também se constituem mecanismos importantes dentro de uma gestão escolar participativa. O autor ao estudar os problemas e as perspectivas democráticas dos conselhos de escola contempla que o conselho escolar pode ficar esquecido quando as decisões são tomadas de forma centralizada e menos dialogadas. Entende-se a escola como um espaço dinâmico onde tudo acontece instantaneamente de forma que as ações também sejam tomadas rapidamente. Por essa razão que o autor alerta para o cuidado com as tomadas de decisões centralizadas.

Oliveira (2014, p.8) observa que é necessário buscar caminhos para a efetivação de um espaço democrático mediante a uma serie de problemas que também precisam ser considerados dentro das instituições escolares:

Entender os limites e as possibilidades de mudanças exige conhecer o sistema, as políticas educacionais e a realidade escolar no seu contexto concreto. Portanto, existem ações possíveis à escola no sentido de uma gestão participativa, bem como, ações que não dependem da escola, estão atreladas ao sistema e exigem mudanças legais.

- A precariedade da escola pública;
- Rotatividade dos professores; a falta de pessoal;
- O elevado número de falta de professores para tratamento médico;
- Necessidade de recursos para manutenção do espaço físico;
- A falta de tempos e espaços p/ reuniões, discussões e avaliações do processo pedagógico de forma sistematizada;
- Trabalho fragmentado, ações isoladas no interior da escola.

Ainda segundo a autora as discussões dos conselhos de classe e das reuniões para elaboração do PPP em muitas das ocasiões podem não contar efetivamente com a participação dos professores por estarem eles atuando em várias escolas e acompanhando a rotatividade desses. De acordo com a autora essa situação gera a sensação de não pertencimento àquela comunidade e a escola se torna apenas mais um local de trabalho. Gerando assim o descompromisso do professor nos processos democráticos.

Conforme Tizzei (2011) os gestores dentro de suas funções nas instituições escolares muitas vezes esbarram-se em problemas de ordem burocrática e menos relevantes que acabam por consumir o seu tempo. De acordo com a autora é necessário que haja uma forte formação política dos gestores de forma que trabalhem com clareza os objetivos que pretendem

alcançar, superem as burocracias e construam gradativamente um caminho em direção a uma educação social e mais humanitária de forma a estar cada vez mais preparado para enfrentar os desafios que sobrevêm dos novos padrões da sociedade.

3 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR SOB A ÓTICA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL

Os gestores das escolas que participaram desta pesquisa são profissionais que atuaram na sala de aula e que conhecem a dinâmica de uma instituição escolar. Como professores tiveram a experiência de se relacionar com os alunos, pais, equipe pedagógica e com a gestão escolar. Enquanto professores atuavam nas diversas áreas do conhecimento e enfrentavam desafios que são próprios do exercício de suas funções. Diante da nova realidade de gerir uma escola estes gestores percebem os desafios em uma perspectiva diferente daquela que tinham. De acordo com as respostas obtidas pela aplicação do questionário e validadas na entrevista semi-estruturada, os desafios enfrentados pelos gestores são: os alunos, as relações interpessoais, a própria gestão escolar, os recursos materiais, a comunidade, a promoção de uma educação de qualidade e a falta de autonomia nos processos de decisões referentes a escola. No entanto, nenhum desses desafios sobressaem a grande dificuldade relatada pelos gestores em articular a família e os profissionais em um processo educativo, sendo este o maior desafio detectado a partir dos dados coletados.

A família é apontada pelos gestores como um grande desafio a ser enfrentado devido a sua desestruturação, a falta de parceria com a escola e a falta de compromisso dos pais com o desempenho escolar dos filhos.

Para o gestor 1 a falta de comprometimento da família em relação a vida escolar dos filhos advém da busca de uma melhor qualidade vida que acaba por sobrecarregar os pais (pai e mãe) não possibilitando a eles dedicarem um mínimo de tempo para acompanhar os filhos:

[...] Pra família não é que ela não tenha compromisso é porque ela não tem tempo, porque a subsistência hoje faz com que as mães estejam trabalhando e os pais trabalhando muito. Então não tem como dar aquela atenção que a criança precisa de repente, parece que é uma situação só de não querer, mas não é, é de não poder também por ter que focar em outra coisa, em comprar comida a roupa moradia, lazer. Então a família acaba focando naquilo que precisa e acaba pecando naquilo que também precisa. (GESTOR 1)

A falta de tempo em decorrência da sobrecarga de trabalho faz com que a família se distancie do processo educativo dos filhos. A busca por estabilidade financeira ocasiona a carência da família na escola. Para o mesmo gestor, a falta de empenho da família com o desempenho escolar dos filhos deriva do rompimento das tradicionais estruturadas familiares e da busca cada vez mais crescente de estabilidade financeira.

[...] A desestruturação neste sentido mudou o foco da família. Antes a família era bem cuidada pelo pai, bem alimentada pelo pai, provida pelo pai e a mãe cuidadora disso tudo. Hoje não! É mãe cuidando é pai cuidando é avó cuidando todo mundo misturado ali pra poder manter o que a família precisa. Muitos pais falam: Não é falta de compromisso é porque eu não tenho tempo, quando eu chego ele já está dormindo, quando eu consigo encontrar com o meu filho eu já estou cansado aí eu não tenho paciência. Quer dizer é um problema social crescente (GESTOR 1)

Ainda o Gestor 1 considera a desestruturação familiar e a busca de estabilidade financeira como um problema social crescente, entende-se por parte dele que a quebra dos modelos tradicionais de família, resultado da inserção da mulher no mercado de trabalho, e dos novos modelos de família que emergem a sociedade atual (mãe solteira, pai solteiro, avós que cuidam dos netos entre outros) causaram a desestruturação da família e que este fato refletiu diretamente na escola.

De acordo com os gestores 3 e 4 a falta de compromisso com o desempenho escolar dos filhos faz com que a família delegue para escola novas funções:

[...] a família faz muita falta na escola porque muitos pais acham “ah eu vou colocar meu filho ali e eles que se virem com ele” e não é bem assim. Ao meu ponto de vista a educação vem de casa, aqui ele (o aluno) vai ter uma aprendizagem, aqui ele vai aprender ler, escrever, mas a educação mesmo ela vem da família (GESTOR 3)

[...] a família atualmente está delegando quase todas as suas funções para a escola. Querendo que a escola, que é um lugar de transmitir o conhecimento, fique voltada também para a educação dos filhos e a transmissão de valores. Teve um dia que eu estava atendendo a uma mãe e ela me falou que a escola tinha a obrigação de educar o filho dela. A família está assim, eles não tem a consciência que é função deles educar os filhos, eles jogam os filhos na escola e querem que a gente dê conta deles. (GESTOR 4)

Pode-se afirmar, a partir dos relatos dos gestores, que as famílias diante dos novos padrões e valores aos quais estão submetidas, delega para a escola a função de educar os seus filhos. Destaca-se que delegam não apenas educar sob o ponto de vista de atuar no processo formal de ensino aprendizagem, mas sim de educar para valores, hábitos, condutas, entre outros. Para os gestores esta educação deve vir de casa (das famílias) e a escola seria apenas o lugar do conhecimento mais formal, técnico e acadêmico.

Assim percebe-se que há um conflito entre família e escola, pois, a família delega à escola a função de educar os filhos, enquanto a escola considera que esta função é da família, cabendo a ela apenas a educação formal.

Já os profissionais são apontados pelos gestores como outro grande desafio por consequência da falta de comprometimento, a falta de apoio e a resistência às mudanças. De acordo com esses gestores existem profissionais que atuam dentro das escolas, mas que não se comprometem com o processo educativo e estão muitas vezes nas escolas apenas pelo salário ou pela carga horária de trabalho:

[...] tem sempre pessoas que não estão neste ambiente porque gostam do ambiente de trabalho, gostam do salário, gostam da facilidade de trabalhar quatro ou seis horas. (GESTOR 1)

[...] a gente encontra profissionais que vem pra escola tem a formação, mas assim, não tem tanta vontade de trabalhar. Sabe aquela pessoa que quer só fazer aquela parte que é função dela e não abre para outras coisas. (GESTOR 2)

[...] tem gente que não está feliz. Caiu aqui por acaso, não está feliz com o que faz, mas, fica porque precisa do dinheiro aí atrapalha muito (GESTOR 3)

Percebe-se que para todos os atores envolvidos, a visão de escola e seu ambiente de trabalho envolvem muitos outros aspectos que somente uma única função, assim é relevante afirmar que ainda mais para os gestores é necessário mais do que estar ali por salário ou carga horária de trabalho, ou seja, é imprescindível que haja por parte dos profissionais um engajamento, um “gostar do que faz”.

De acordo com o Gestor 5, os professores precisam ter uma nova visão dos alunos e da escola. Eles precisam perceber que a clientela atendida pela escola muda com o passar dos anos e dessa forma os métodos e técnicas precisam evoluir para acompanhar esses alunos:

[...] eles (os alunos) querem professores ativos, professores dinâmicos, com aulas diferentes porque se não for assim o professor hoje em dia não consegue ficar dentro de sala de aula (GESTOR 5).

Os gestores alegam que há uma dificuldade por parte dos professores em criar novas formas de se ensinar tornando-se difícil o comprometimento do aluno. Outro ponto exposto pelo gestor 5 é a falta de qualificação por parte dos professores. De acordo com este gestor, a escola possui um bom acervo de recursos didáticos, aparelhos eletrônicos, sala de vídeo entre outros e que não são utilizados pelos professores porque eles não sabem utilizar tais recursos.

O gestor 3 aponta alguns aspectos que podem estar influenciando o descompromisso dos profissionais:

[...] tem muita gente desestimulada pelo salário que é baixo, não é? Muitas vezes tem que fazer dois três turnos pra poder manter a família. Então isso causa um grande esgotamento e cansaço. Seria melhor que ele (o professor) tivesse aqui um período só (GESTOR 3).

Assim, de acordo com este mesmo gestor, um dos motivos que ocasionam o descompromisso dos professores pode ser o baixo salário, pois, este fato, faz com que eles trabalhem três turnos por dia, impossibilitando que o professor planeje aulas diferentes e dinâmicas. Por essa razão quando os professores chegam no ambiente de trabalho estão cansados e desestimulados. E assim torna-se difícil tanto para os gestores engajarem os professores no processo educativo, quanto para os professores conseguirem inteirar-se deste processo.

5 AS PRÁTICAS E COMPETÊNCIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA O ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS

Diante de tantos desafios que se deparam os gestores em sua atuação dentro das escolas faz-se necessário a busca de práticas e ações que visem solucioná-los. Neste sentido, os desafios enfrentados pelos gestores não devem ser para eles um ponto de chegada, e sim, um ponto de partida para o surgimento de novas práticas que contribuam para um melhor desempenho em seu trabalho pedagógico/administrativo.

Sendo assim, após a classificação dos principais desafios enfrentados pelos gestores em sua atuação nas escolas, onde foi detectado a família e os profissionais como os maiores desafios, investigou-se as práticas utilizadas pelos gestores para a articulação da Comunidade (família) e a Comunidade Escolar (profissionais).

Identificou-se que as práticas utilizadas pelos Gestores para envolver a comunidade dentro da escola vão além das atividades rotineiras que compõem o calendário escolar. Foram identificadas as reuniões de pais e mestres, reuniões do colegiado, palestras educativas, festas que já são tradicionais nas escolas e celebrações de datas comemorativas. Outras atividades que também foram identificadas e que são feitas com o objetivo de promover a interação da comunidade: a semana de Atividade Física organizada pelo escola dirigida pelo Gestor 1, a oficina de artesanato realizada pela escola dirigida com o Gestor 3 e a promoção de momentos culturais na escola do Gestor 5.

A semana da atividade física, foi uma ação organizada pelo Gestor 1 juntamente com toda a sua equipe tendo como objetivo envolver toda a comunidade em momentos de exercício.

[...] a gente vai mostrar para os vizinhos que nós estamos aqui não pra incomodar. Nós começamos nesta semana, que é uma semana de atividade física, e os vizinhos, os pais e as pessoas da comunidade estão participando com a gente. Todos os dias, quinze minutos de atividade física na quadra. Nós estamos de portas abertas! A gente convida, eles vem, participam (GESTOR 1)

O Gestor 1 alega que já a um bom tempo os vizinhos estavam reclamando do barulho produzido pela escola e que, segundo eles, incomodava muito. Por esta razão, o gestor procurou através de atividades como esta trazer os vizinhos e toda a comunidade para dentro da escola para que eles percebessem o valor e a importância da escola dentro daquela comunidade. Assim, a semana de atividade física envolveu toda a comunidade, sobretudo as avós e senhoras que moram em volta da escola.

Já o Gestor 3 diante de uma funcionária que apresentava problemas de saúde e que precisaria ficar afastada por um tempo de suas ocupações, encontrou uma alternativa de aproximar a comunidade para a escola. Juntamente com essa funcionária, o gestor desenvolveu uma oficina de artesanato com as mães e avós da comunidade.

Nesta oficina nós temos a presença de algumas mães e avós junto com uma funcionária nossa. Elas fizeram uma colcha linda que foi vendida, elas fizeram um tapetinho para os filhos usarem na sala de aula, fuxico, cada coisa mais linda que a outra. (GESTOR 3)

A promoção da oficina de artesanato trouxe para o interior da escola as mães e avós para executarem uma atividade e ao mesmo tempo contribuiu no reestabelecimento da saúde da funcionária da escola.

As mães e avós ao participarem da oficina puderam enxergar a escola sob uma perspectiva diferente, contribuindo de forma direta para o seu funcionamento. Dessa forma, os gestores ao organizarem práticas e ações que visem envolver a comunidade no interior da escola, contribuem para o estreitamento dos laços entre família e escola.

Com o mesmo objetivo, no interior das escolas os gestores promovem outras ações que visam solucionar os desafios que permeiam o cotidiano escolar, de forma a contribuir para um melhor funcionamento. Os gestores buscam solucionar os desafios através de reuniões pedagógicas, abertura ao diálogo, criação de regras, parcerias e trabalho em equipe.

Para eles as reuniões pedagógicas além de serem um momento para tratar os assuntos que perpassam as rotinas diárias das escolas, também são momentos propícios para reflexão, discussão e elaborações de metas. Dentro dessas reuniões os gestores encontram um espaço favorável para estabelecer o diálogo entre os profissionais. O Gestor 1 vale-se dessas reuniões pedagógicas para dar espaço para que os profissionais expressem suas ideias e posicionamentos:

[...] fazemos reunião com a comunidade escolar. E, cada um dá a sua opinião aí vamos refletir dentro do que a gente pode e dentro do que a lei permite, o que pode ser mudado nessas regras. Depois os alunos levam para casa (as mudanças que foram decididas na reunião) e depois trazem de volta. (GESTOR 1)

Este gestor salienta que as questões que são de autonomia da escola são decididas por toda a equipe escolar, pois dessa forma, a resistência diminui por se tratar de algo que foi decidido coletivamente. Além disso, os projetos e ações que serão desenvolvidos pela escola nascem nas reuniões pedagógicas e se estruturam no cotidiano escolar.

Dentro dessas reuniões os Gestores buscam estabelecer um ambiente de diálogo e troca de ideias em que cada um possa expressar suas opiniões e posicionamentos. Para os gestores o diálogo diminui os conflitos, as intrigas e as “picuinhas” e promove um clima de amizade:

[...] eu acho assim, quando nós sentamos, conversamos e colocamos todos os nossos problemas e assuntos, a gente consegue resolver. É diferente de quando fica aquele disse me disse, aquela fofoca atrás. Então, todas as reuniões a gente tem uma hora pra escutar um ao outro para a gente evitar todo esse tipo de descuido, para não deixar “picuinhas”. Porque é isso que destrói uma boa gestão (GESTOR 5)

Além disso, nesses espaços os gestores buscam estabelecer regras para solucionar os impasses do dia-a-dia da comunidade escolar. De acordo com os gestores, as regras são discutidas antes de entrarem em vigor. Evitando assim a antipatia e a resistência.

Além disso, os gestores buscam estabelecer parcerias no interior das escolas e também com outras instituições da cidade. Elas visam contribuir para o desenvolvimento dos alunos e auxiliar o trabalho escolar. Para o Gestor 3 as parcerias são muito importantes pois elas representam uma forma alternativa de promover a cultura na escola.

A sim. Temos tudo aqui. Temos capoeira, temos riprop, temos dança, tudo em parceria, ninguém paga. Temos robótica aqui a gente tem parceria com a Universidade Federal de Lavras, eu aceito todas as parcerias. Eu acho que as parcerias são muito importantes (GESTOR 3).

As parcerias propiciam o envolvimento da comunidade escolar em atividades extracurriculares e percebe-se que esta foi uma alternativa encontrada pelos gestores com o objetivo de promover momentos de aprendizagem em contextos informais. Segundo eles, o trabalho em equipe possibilita o alcance de bons resultados, visando envolver toda a comunidade escolar em trabalhos coletivos de forma que eles consigam enxergar os resultados obtidos através do esforço coletivo.

Os trabalhos coletivos são uma forma encontrada pelos gestores de engajar os profissionais dentro dos processos educativos, no entanto é necessário que toda a equipe saiba o “porque” ou “para que” este trabalho está sendo feito.

E para que o Gestor possa atuar da melhor maneira dentro das escolas é necessário a aquisição de algumas habilidades que o auxiliarão na execução de suas tarefas, na resolução de problemas e de conflitos que surgem no seu cotidiano. De acordo com os dados analisados, para os gestores das escolas pesquisadas, a garantia de um bom trabalho na gestão educacional requer esforço e competência.

Após minuciosa organização e análise dos dados, pode-se relatar que: as competências necessárias aos gestores escolares abarcam seis características principais: o Conhecimento, as Características Pessoais, as Características Interpessoais, a Liderança, as Capacidades Didático-pedagógicas e a Capacidade Administrativa.

O gostar do que faz e a determinação são também características imprescindíveis na opinião dos Gestores (1, 2, 3 e 4). Para eles assumir o cargo por causa da remuneração não traz vantagens profissionais pois, é necessário que o trabalho desperte prazer e satisfação para que o Gestor de o seu melhor e seja determinado para buscar mais e aprender mais.

A liderança e as outras características foram avaliadas pelos gestores como competências importantes ao gestor escolar. Eles afirmam que só se consegue bons resultados a partir da atuação competente do Gestor e de toda equipe escolar.

Este trabalho assume que as competências necessárias aos gestores para o enfrentamento dos desafios são múltiplas mas, as mais relatadas estão esquematizadas a seguir:

- Conhecimento de: Leis, Regimento Interno e das funções pedagógicas/administrativas.
- Características pessoais: Paciência, Flexibilidade, Gostar do que faz, Afetividade, Companheirismo, Acreditar na mudança, Profissionalismo, Ética, Compromisso, Determinação,

- Características Interpessoais: Saber ouvir, Saber dialogar, Respeito, Ter clareza, Ser coerente
- Liderança: Dinamismo, firmeza nas decisões, Trabalho em equipe, Empreendedorismo, Capacidade de decisão e motivação do grupo.
- Capacidades Didáticos-pedagógicas: Contornar os desafios, Manter a disciplina,
- Capacidade Administrativa: Organização

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação do gestor frente as Instituições Escolares tem configurado em um árduo trabalho que requer deste profissional o cumprimento de várias atribuições. O gestor necessita ter uma visão ampla das realidades que perpassam o cotidiano escolar para criar ações que visem solucionar os desafios e promover um espaço mais participativo. Dentre os diversos desafios enfrentados pelos gestores em sua atuação nas escolas pode-se considerar que um dos maiores desafios é articular família e profissionais dentro de um processo educativo.

A articulação família e escola torna-se um grande desafio para os gestores devido aos novos padrões de família que compõe a sociedade moderna. Busca-se hoje por parte das famílias uma maior qualidade de vida que se configura no lazer, na aquisição de bens materiais e culturais, resultando em uma sobrecarga de trabalho e atribuições não restando para as famílias tempo para acompanhar o rendimento escolar dos filhos. Desta forma, a família acaba delegando para a escola novas funções. Além de transmitir o conhecimento historicamente acumulado, a escola acaba sendo também responsável por parte das famílias em transmitir valores, hábitos e condutas para os alunos.

Em relação aos profissionais que atuam dentro das Instituições Escolares o maior desafio é promover processos democráticos dentro das escolas. Os profissionais em algumas ocasiões não se sentem pertencentes àquele espaço resultando em um menor comprometimento com os processos educativos. Outros fatores que desconfiguram a atuação dos profissionais nas escolas são as novas atribuições resultantes dos processos de descentralização que conferiu aos profissionais novas responsabilidades e a sobrecarga de trabalho. Dessa forma, torna-se difícil para os profissionais, sobretudo os professores, estarem engajados junto a gestão em processos democrático/participativos.

As práticas e mecanismos que visam articular a família e a escola em processos educativos e democráticos contribuem na promoção de um ambiente em que as decisões são compartilhadas e menos centralizadas. Auxiliando no retorno da família aos processos

educativos, na participação da vida escolar dos filhos e na interação dos profissionais através da troca de ideias. O diálogo (palavra muito utilizada pelos gestores) abre espaço para que a comunidade escolar expresse suas opiniões em relação a escola e os processos educativos. Essas ações propiciam momentos de reflexão e convivência entre os profissionais. Os gestores ao promoverem espaços de interação diminuem as atividades individualistas que não envolvem toda a escola e ainda coloca o profissional como sujeito ativo dentro da dinâmica educativa.

Mais do que estabelecer uma lista de competências que são necessárias aos gestores em sua atuação nas escolas é necessário ressaltar que vários são os fatores que influenciam no sucesso ou fracasso das escolas mantidas pelo poder público, não cabendo somente ao gestor ou aos demais profissionais tais responsabilidades. No entanto, visto a importância deste profissional que atua no âmbito da gestão dos processos educativos torna-se necessário destacar as habilidades que lhes são necessárias em vista de uma melhor atuação junto as instituições escolares. Pode-se encontrar através deste estudo competências que são necessárias aos gestores escolares, mas pode-se dizer que além das competências que foram levantadas neste estudo faz-se necessário por parte dos gestores a capacidade de articular, os vários atores em processos educativos através da liderança e da determinação.

Finalizando, este trabalho não é um ponto de chegada mas, apenas o ponto de partida para novas investigações que visem maior aprofundamento sobre os desafios, as práticas e as competências necessários aos gestores, além de investigações sobre o papel da escola frente aos novos modelos de família.

REFERÊNCIAS

ARGENTA, C. A. L. **Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões**. 2011. 195p. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontificia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo

FERREIRA, N. S. C. **Formação do profissional da educação como gestor da educação**. IX Anped sul, Seminário de pesquisa de educação da região sul, 2012, disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2536/504> acesso 20/06/13

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e gestão da escola**, Teoria e Prática, v. 4, Goiânia: Alternativa, 2001

NETO, A. C. e CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial, **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n.116, p.745-770, jul./set. 2011 disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> acesso 20/06/13

OLIVEIRA, D. A. **Trabalho docente e qualidade da educação: tradições e contradições**. Anpae, Simpósio de educação, 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/96.pdf> acesso 20/06/13

OLIVEIRA, S. B. **Gestão democrática e a construção do Projeto Político Pedagógico**. Dia-a-dia educação 2014, disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/680-4.pdf>> acesso 20/06/13

SCHEIBE, L. e CAMPOS, R. F. **A atuação do gestor escolar: dimensões política e pedagógica**, Programa Nacional Escoas de Gestores da educação básica, Ministério da Educação e Cultura, v.2, 2009.

SOUZA, A. R. Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. **Perspectiva**, v.27, n. 1, 273-294, jan./jun. 2009 disponível em: <<http://www.perspectiva.ufsc.br>>. acesso 20/06/2013

TIZZEI, P. P. **Características da gestão em escolas com diferentes desempenhos dos alunos na rede municipal de Campinas**. Dissertação (mestrado) – UNICAMP, Campinas, São Paulo, 2011.