

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ADRIANO GONÇALVES MIRANDA

**GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO FUNDAMENTAL E A FUNÇÃO SOCIAL DO
GESTOR**

**SÃO JOÃO DEL REI
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ADRIANO GONÇALVES MIRANDA

**GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO FUNDAMENTAL E A FUNÇÃO SOCIAL DO
GESTOR**

Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João Del Rei como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

**SÃO JOÃO DEL REI
2018**

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema central os estudos sobre a gestão escolar no ensino público e a função social do gestor e tem por objetivo esclarecer qual a importância que as tomadas de decisões no ambiente escolar influenciam o contexto social do aluno e qual a postura democrática dos gestores perante a comunidade escolar. A coleta de dados foi realizada através de questionário com questões abertas a fim de compreender quais são as atitudes administrativas que levam a um processo democrático e participativo e a importância da influência social nas tomadas de decisões dos gestores envolvidos. A análise e interpretação dos dados apontam como um gestor age em suas ações para não torná-las autoritárias, permitindo a abertura de sua gestão à participação da comunidade escolar.

Palavras chave: Gestão. Social. Participação.

ABSTRACT

This research presents as central theme the studies on the school management in public education and the social function of the manager and aims to clarify the importance that the decision making in the school environment influences the social context of the student and what the democratic position of the managers before the school community. Data collection was done through a questionnaire with open questions in order to understand the administrative attitudes that lead to a democratic and participatory process and the importance of social influence in the decision making of the managers involved. The analysis and interpretation of the data point out how a manager acts in his actions not to make them authoritarian, allowing the opening of his management to the participation of the school community.

Keywords: Management. Social. Participation.

1 INTRODUÇÃO

A escola como instituição social tem a prioridade de fazer com que todos seus alunos aprendam e possam desenvolver suas capacidades e competências morais e intelectuais.

Para que isso aconteça torna-se necessário haver um processo de organização que conduza de forma satisfatória a busca por este objetivo sem se desviar do contato direto com todos os participantes do ambiente escolar e da comunidade escolar.

O presente trabalho busca tornar claro as ações do gestor escolar municipal do ensino fundamental I, suas funções sociais e quais mecanismos fazem parte deste processo.

Sua organização a partir da gestão deve priorizar a busca de novos caminhos visando à integridade, o crescimento e autonomia de todos que se encontra em pleno envolvimento com o ambiente escolar, criando um espaço democrático, proporcionando à melhoria da qualidade do ensino a partir de uma gestão empreendedora, procurando-se novas e melhores maneiras de se fazer as coisas que resultem necessariamente em maior qualidade, maior eficiência, menores custos e menores esforços.

Santos (2002) ensina que os gestores de escolas públicas são agentes ativos nos processos de mudança da sociedade, não deve temer em assumir responsabilidades e saber compreender e aplicar a legislação escolar e as normas administrativas, gerir os recursos físicos, humanos e financeiros.

Logo, são essenciais habilidades que levam ao entendimento de saber desenvolver rotinas organizacionais e promover uma gestão participativa e criar mecanismos que favoreçam o equilíbrio da gestão no sistema de ensino a partir da busca de um ambiente favorável a transparência ao modo de gerir aquilo que é público e criar acessibilidade às lideranças externas para que possam interagir e auxiliar nas decisões que são importantes ao desenvolvimento dos alunos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A ênfase é buscar analisar mediante a temática desta pesquisa as ações do gestor escolar, os mecanismos participativos no processo de decisões, interação escola-comunidade escolar e sua importância social no processo de ensino e aprendizagem dos alunos a partir do modo de gestão.

1.2 PERGUNTAS / PRESSUPOSTOS OU HIPÓTESES DE PESQUISA

A função do gestor de escolas públicas e suas responsabilidades manifestam-se a partir das ações que são colocadas em prática, ou seja, a maneira que se propõe a gerir aquilo que é público sem desvios, aberto a sugestões e alternativas.

Logo se abre uma questão que é o alicerce da pesquisa: Qual é a importância da gestão escolar ao meio social da comunidade escolar?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo é conhecer o trabalho do gestor escolar nos anos iniciais do ensino fundamental e saber qual a sua função social.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conhecer o conjunto de fatores aos quais ensejam uma perspectiva realista sobre a função da gestão escolar.
- Investigar as responsabilidades dos gestores nos quesitos sociais e administrativos.
- Analisar qual a importância do gestor público no ambiente escolar e buscar esclarecer a necessidade da promoção de uma gestão democrática.
- Avaliar a importância da participação da comunidade escolar para o avanço do desenvolvimento no processo de gestão, ensino e aprendizagem e como estes fatores tornam-se importantes.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para Chiavenato administradores “[...] precisam aprender a administrar e adquirir novos conhecimentos e posturas [...] ele não pode cometer riscos ou arriscar apelando para estratégias de ensaio-e-erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado.” (2000, p. 11)

Os gestores públicos necessitam aperfeiçoar-se na condução eficiente e eficaz da Administração pública e dos recursos disponíveis, a escassez de recursos não pode ser o aparato para a má gestão e sim o caminho para inovar e empreender com as dificuldades enfrentadas.

O presente trabalho busca descobrir qual a função administrativa e social do gestor escolar do ensino fundamental I, agente este que é o responsável direto pelos desafios que a modernidade traz para a educação, os gestores investigados são profissionais que lidam com pessoas, com o espaço, com problemas e desafios que são trazidos pelos alunos, pais e professores.

Percebe-se que o gestor escolar enfrenta dentre os desafios de gerir com eficiência e eficácia, a necessidade de qualificar-se para oferecer ao público que atende cenários atrativos estimulantes, sejam para os alunos, funcionários ou professores, suas ações influenciam o processo evolutivo da comunidade escolar.

É muito difícil para o gestor assumir sozinho a direção de uma escola, ele tem que cercar-se de uma equipe competente e com ela estabelecer um processo de gestão compartilhada, envolvendo a comunidade escolar e saber voltar-se às inovações necessárias e focar no sucesso do aluno, saber inovar e empreender para que os resultados alcançados influenciem na sociedade.

Então, quais são os princípios básicos, para que todo processo de gestão aconteça de forma eficiente e como o gestor age enfrentando os desafios sociais que estão interagindo com o ambiente escolar diariamente?

2 GESTÃO ESCOLAR

Para Libâneo, Oliveira, Toschi (2005) a gestão escolar é o ato de organizar, planejar e dirigir propostas pedagógicas e administrativas de uma instituição de ensino, em um contexto que irão conduzir ao alcance dos objetivos que visem o sucesso do ensino e aprendizado, a realização do trabalho em equipe, a avaliação e o desempenho de modo que esteja fundamentada em valores e responsabilidades sociais, éticas e principalmente da cidadania dos envolvidos que recebem e participam dos processos decisórios e educativos.

A maioria dos diretores de escola busca orientações e soluções para seus problemas administrativos ou técnicos com colegas mais experientes ou aguarda “ordens” da Diretoria de Ensino, em vez de buscar soluções próprias, o que exige maior conhecimento dos fatores envolvidos, capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propiciadas durante sua formação e tampouco no processo de capacitação posterior (SANTOS, 2002, p. 02).

As escolas requerem gestores dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências a cada momento, estando ele apto a perceber os novos desafios de uma nova forma de organização arrojada, flexível e dinâmica, podendo acompanhar as transformações e intervir nelas.

É de extrema importância que as mudanças no campo da administração sejam entendidas e implementadas na gestão pública a fim de se alcançar novos objetivos e metas dinâmicas associada à capacidade de reflexão e adequação.

Organizar tudo o que envolve a gestão escolar é compor fatores que permitam que a instituição funcione de maneira que os objetivos educacionais sejam alcançados com sucesso. “Esta organização deve estar vinculada a um conjunto de leis, diretrizes, estruturas, ações e procedimentos que visem à integridade e a participação de todos que atuam ou não no âmbito escolar.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 293).

Cabe ao diretor conhecer as leis, regulamentos e normas, saber administrar os recursos e as deficiências que a ele são impostas, propiciando aos alunos os mais elevados índices de ensino, para que aprendam e entendam a vida e a si mesmos na sociedade e as práticas de cidadania.

Os gestores têm a responsabilidade de promover atitudes através da comunidade escolar, buscar a cooperação efetiva entre professores de classe, pessoal de apoio, familiares de alunos e a própria sociedade. Quando há democracia no processo de decisão há uma facilitação na gestão pública.

2.1 Gestão Pedagógica

Segundo Rodrigues (2008), a gestão pedagógica destaca-se como uma das mais importantes e significativas dentro da gestão escolar por estar propriamente ligada a área educativa, determinando objetivos para o ensino.

Um dos objetivos é promover a formação continuada dos profissionais que ali atuam, para que haja esta formação torna-se necessário criar mecanismos que visem aperfeiçoar as práticas dos professores em sala de aula, sejam de forma dinâmica ou interativa, a fim de qualificá-los.

[...] No desenvolvimento desses processos, o gestor pedagógico presta ajuda técnica e humana ao professor e coordena os processos educativos e administrativos. Essa participação do gestor pedagógico, em todos os momentos da realização do processo educacional, oportuniza a unidade e a integração da ação pedagógica. (RODRIGUES, 2008, p. 05).

Heidrich (2010) enfatiza que o coordenador pedagógico deve ser o articulador nesse processo de capacitação dos profissionais da educação de modo que os horários de trabalho coletivo sejam bem definidos com o intuito de desenvolver estratégias que visem a facilitação da formação dos professores.

A formação continuada contribuirá para que os docentes reflitam sobre sua maneira de ensinar. De acordo com artigo 67º da LDB, incisos II e V, os sistemas de ensino deverão promover:

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho; (BRASIL, 1996).

Deste modo, o gestor e o coordenador deverão criar junto aos docentes uma relação de confiança, permitindo a exposição de dúvidas e problemas de forma mais segura.

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. (LÜCK, H. et al. 2000, p. 34).

2.2 Gestão Administrativa

Segundo Paro (2008), gestão e administração podem ser entendidas como sinônimos vinculados a procedimentos, entendidos como “[...] administrativa apenas as atividades do

diretor, da secretaria da escola e as demais atividades que antecedem e que servem de sustentáculo à ação educativa escolar.” (PARO 2008, p. 04).

De acordo com Paro (2008) administração escolar é destacar a importância de se fazer da escola um lugar democrático com o objetivo de uma política educacional que busque desenvolver as capacidades do educando perante suas particularidades.

A escola é uma empresa de caráter social, constituída de características próprias, formadora de pessoas que irão atuar na sociedade de forma autônoma, podendo construir e desconstruir saberes a partir daquilo que é coerente com sua realidade social, psíquica, política e cultural.

Deve ser vista como um ambiente que administra relações entre pessoas, buscando um saber próspero, de modo que o futuro humano seja fundamentado na esperança e na possibilidade de que as coisas aconteçam, sendo o gestor um guardião das possibilidades abertas do futuro humano e da sociedade em geral, quando se referencia a gestão ao meio social e suas responsabilidades.

Logo, quando nos referenciamos às funções de cunho administrativo, estas são incluídas as tarefas como compreender e aplicar a legislação escolar e as normas administrativas; gerir os recursos físicos, materiais didáticos e financeiros; dirigir e administrar as rotinas organizacionais; e administrar a secretaria escolar e os serviços gerais.

2.3 Gestão Financeira

Para Almeida (2009), o gestor tem autonomia na tomada de decisões de cunho pedagógico e principalmente na administração de recursos financeiros, desde que a utilização dos recursos influencie na qualidade do ensino e na aprendizagem.

Gerir recursos públicos e administrar o orçamento requer organização, responsabilidade e transparência.

O plano de trabalho que utilizará os recursos financeiros deverá conter no mínimo as seguintes informações: identificação do objeto a ser executado; metas a serem atingidas, etapas ou fases de execução; plano de aplicação dos recursos financeiros; cronograma de desembolso; previsão de início e fim da execução do objeto, assim como da conclusão das etapas ou fases programadas, assim como determina a lei nº 8.666, 21 de jun.1993.

2.4 Gestão Democrática

A democracia baseia-se na ideia da soberania popular e na distribuição equilibrada do poder, caracterizando-se na divisão de poderes e pelo controle dos meios de decisão e execução, priorizando a igualdade política e social, fundamentando-se nos direitos básicos de cada indivíduo, sendo eles, a cidadania; a dignidade da pessoa humana; os valores sociais do trabalho, da livre iniciativa e o pluralismo político.

A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional repôs estes princípios no inciso VIII do artigo 3º, reconhecendo também o princípio federativo, repassando aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática no artigo 14º, estabelecendo que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, Lei nº 9394, 1996)

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da educação fica a critério dos sistemas de ensino definir as normas da Gestão Democrática, deve haver um consenso de cada gestor na interpretação dessas normas para gerar um ambiente no quais todos atuem para alcançar o objetivo comum de garantir a aprendizagem a partir da eficiência da gestão.

Cabe ao gestor deixar de lado o autoritarismo que em muitas vezes o poder de decidir traz e desenvolver competências que são essenciais, como saber ouvir e interagir com opiniões e posicionamentos diferentes.

Prais (2001) afirma que a gestão democrática traduz-se em um processo político que objetiva propiciar a autêntica participação em condições de igualdade de todos os atores que colaboram de forma direta ou indireta para a tarefa de educar, sendo eles, professores, funcionários, pais, alunos, grupos organizados da sociedade civil, etc.

2.5 Funções Sociais da Escola e do Gestor

Segundo Freitas (2009), a escola tem como uns dos princípios básicos a formação de cidadãos que sejam capazes de perceber de forma crítica e consciente a realidade em que se encontram.

Deve proporcionar ao aluno conhecimentos que visam uma perspectiva cultural, abrangendo conteúdos como a leitura, escrita, ciências naturais, artes, entre outras. Estas aprendizagens poderão garantir ao aluno maior ênfase na prática de seus direitos de cidadania.

A escola, portanto, tem o compromisso social 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. Precisamos preparar nossos alunos para uma aprendizagem permanente, que tenha continuidade mesmo após o término de sua vida escolar. (FREITAS, 2009, p. 01).

Torna-se necessário que haja a mediação do processo de formação de cidadania do aluno, vinculando-se valores, atitudes e respeito às diferenças culturais. “É função social de a escola propiciar a formação destes valores. Entretanto, valores não podem ser ensinados, mas devem ser vivenciados.” (FREITAS, 2009, p. 01).

[...] A ação pedagógica escolar será, então, uma prática social que envolve uma inter-relação adultos e aprendizes, observada a fase de desenvolvimento psicológico e social destes últimos e que visa a modificações profundas nos sujeitos envolvidos, a partir da aprendizagem dos saberes existentes na cultura, conduzida de tal forma a preencher necessidades e exigências de transformação da sociedade. (LIBÂNEO, 1999, p. 54).

Zero (2006, p. 302) afirma que cabe ao gestor atuar na escola “[...] como o propulsor para um currículo em que se incluam outras capacidades, como as motoras, as afetivas, as de relação interpessoal e, especialmente, aquelas de competências gerais para o trabalho e para a inserção social”.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (LÜCK, 2000, p. 18).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no período de janeiro de 2016 a agosto de 2018, inicialmente com leituras de obras literárias, sites e outras pesquisas relacionadas à gestão escolar, tendo como procedimentos metodológicos a abordagem qualitativa.

Segundo Neves (1996),

[...] a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo do seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados. (p. 01)

A opção pela abordagem qualitativa refere-se à facilidade no processo de investigação e obtenção de dados de forma descritiva conforme citado pelo autor, permitindo que o investigador interaja diretamente no ambiente com os sujeitos a serem pesquisados, baseando-se em pesquisa “in loco”.

A ênfase é buscar analisar as ações do gestor escolar, a legislação, os mecanismos participativos no processo de decisões, interação escola – comunidade escolar e sua influência no processo de gestão de ensino-aprendizagem dos alunos e principalmente conhecer a ação social de uma gestão escolar ativa e participativa.

O ambiente escolar e o gestor são as fontes de investigação desta pesquisa, permitindo-se descrever, analisar e compreender efetivamente o processo da gestão em escolas públicas de ensino fundamental I e a influência de uma gestão voltada para o meio social de sua clientela.

A pesquisa também se embasou em fontes bibliográficas que tratam a temática a ser pesquisada possibilitando efetivar a construção do conhecimento proposto à investigação e evidenciar saberes científicos significativos para realizar junto aos gestores do ensino fundamental da rede municipal de Miguelópolis a composição e respostas de um questionário com questões dissertativas, visando esclarecer os fatores referentes a atuação do gestor e suas funções sociais em uma maneira compartilhada de gestão.

3.1 Caracterizações do Universo de Pesquisa

A cidade de Miguelópolis possui seis estabelecimentos de ensino fundamental, dois estabelecimentos de ensino médio, somando-se um total de 709 matrículas no ensino médio e 2555 matrículas no ensino fundamental da rede de ensino, composta por 44 docentes do ensino médio e 118 docentes de escolas do ensino fundamental de acordo com dados cedidos pela secretaria da educação.

Dentre as seis escolas municipais do ensino fundamental três serão as bases desta pesquisa, três universos diferentes que alicerçarão os embasamentos a serem pesquisados.

3.2 Descrições das instituições de ensino

A Escola Municipal Maria Peralta Cunha que trataremos como escola A, iniciou-se a partir de 29 de outubro de 1976, com o objetivo de assegurar ao jovem à educação fundamental (ciclos II), atendendo inicialmente 5^a a 8^a series nos períodos, matutino e vespertino, atualmente a escola atende aos cinco primeiros anos do ensino fundamental, contando com 13 salas, 1 sala especial, 1 sala de informática, 1 biblioteca, 1 cozinha, 1 quadra para atividades esportivas, 29 professores e 26 funcionários; atendem 270 alunos no período matutino e 250 no período vespertino.

O estabelecimento pertence à Prefeitura Municipal de Miguelópolis desde 2002, quando a instituição passou pelo processo de descentralização, antes sob a responsabilidade do Estado e orientação da Diretoria Regional de Ensino, atualmente sendo acompanhada pela mesma e orientada pela Secretaria Municipal de Educação.

A Escola Municipal Vereador Alceu Barbosa da Silva que trataremos como escola B, iniciou-se a partir de 21 de abril de 1999, atendendo a uma necessidade do cidadão, tendo como objetivo assegurar ao jovem a educação fundamental sem sair do seu próprio meio, pois nas proximidades não havia uma escola que atendesse a essas crianças, que antes eram atendidas por outras escolas distantes.

A entidade passou a funcionar atendendo 1^a a 4^a séries, hoje 1^o ao 5^o ano, nos períodos matutino, vespertino e noturno, sendo que no período noturno compreendem-se atividades relacionadas à EJA (Educação de Jovens e Adultos).

O estabelecimento pertence à Prefeitura Municipal de Miguelópolis desde a sua fundação, sendo, portanto orientada pela Secretária Municipal de Educação e acompanhada pela Diretoria Regional de Ensino.

Atualmente com seis salas, destacando que não há sala especial, 1 biblioteca, 1 cozinha, 1 quadra para atividades esportivas, 11 professores e 28 funcionários, 187 alunos no período matutino, 197 no período vespertino e no período noturno não temos a quantidade de alunos, pois, esta atividade é de responsabilidade conjunta com o Sindicato Rural de Miguelópolis.

A Escola Municipal Jacinta Barbosa Ferreira que trataremos como escola C, iniciou-se a partir de 12 de janeiro de 1986, atendendo a um objetivo de assegurar ao jovem a educação fundamental (ciclos I e II), abrangendo da 1ª à 8ª séries do ensino fundamental, nos períodos matutino, vespertino e noturno, hoje adaptada para oferecer a educação a alunos do ciclo I do ensino fundamental, 1º ao 5º ano e atividades relacionadas à EJA no período noturno, com 12 salas, 1 biblioteca, 1 cozinha, 1 quadra para atividades esportivas, 23 professores e 16 funcionários, 258 alunos no período matutino, 217 no período vespertino e 20 alunos no período noturno.

O estabelecimento inicialmente pertencia ao Estado orientado pela Secretária Regional de Educação, após 1996 passou pelo processo de descentralização ficando sob a responsabilidade do governo municipal, portanto, orientada pela Secretária Municipal de Educação e acompanhada pela Secretária Regional de Educação.

3.3 Caracterizações dos Sujeitos da Pesquisa

Participaram da pesquisa três gestores escolares dos cinco primeiros anos do ensino fundamental da cidade de Miguelópolis, sendo eles do sexo feminino graduadas em Licenciatura em Pedagogia Plena, com faixa média de idade de quarenta anos.

A gestora da escola A tem experiência de dezoito anos de magistério e dois anos em gestão escolar, a gestora da escola B com 10 anos experiência no magistério e dois anos em gestão escolar e a gestora da escola C tem experiência de sete anos de magistério e dois anos em gestão escolar, destacando que a forma de provimento ao cargo dos três sujeitos de pesquisa foi a nomeação, ou seja, designadas pelo prefeito municipal ao cargo de diretor.

Todas demonstraram espontaneidade na atuação da pesquisa, se comprometendo a responder de forma íntegra quatorze perguntas contidas no questionário com intuito de resolver a problemática que a pesquisa busca esclarecer.

3.4 Coleta e Registro dos Dados

A coleta de dados foi realizada em três escolas do ensino fundamental I, os dados foram coletados por meio da formulação de 14 (quatorze) questões dissertativas no intuito de complementar o universo de pesquisa, abrangendo questionamentos que possibilitaram esclarecer o processo administrativo da escola e sua função social.

O objetivo proposto por essas informações foi investigar a maneira de gerir uma escola em três universos diferentes e observar quais fatores internos e externos que propiciam uma gestão democrática, administrativa, financeira, participativa e pedagógica que possa contribuir para o entendimento de como é o papel do gestor escolar e suas responsabilidades sociais.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme descrito na seção 2, que aborda a gestão escolar, Libâneo, Oliveira, Toschi (2005) destacam que; a gestão escolar corresponde ao ato de organizar, planejar e dirigir propostas que irão conduzir ao alcance dos objetivos, a realização do trabalho em equipe, a avaliação e o desempenho visando o sucesso do ensino e aprendizagem dos alunos de modo que o processo esteja fundamentado em valores e responsabilidades sociais, éticas e principalmente de cidadania.

Considerando estas especificidades, fica claro que “esta organização deve estar vinculada a um conjunto de leis, diretrizes, estruturas, ações e procedimentos que visem à integridade e a participação de todos que atuam ou não no âmbito escolar.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 293).

Ao se questionar os gestores sobre a maneira de como a legislação e as políticas públicas auxiliam ou dificultam o trabalho na instituição, obtiveram-se as seguintes respostas:

A gestora da escola A argumenta que “a legislação e as políticas públicas auxiliam a organização do ambiente escolar, efetiva a melhora do sistema de ensino e são os meios para atingir os objetivos, avaliar processos e resultados.”

Para a gestora da escola B, “tanto a legislação como as políticas públicas funcionam como elementos catalisadores de ações na busca de uma melhoria da qualidade da educação brasileira.”

A gestora da escola C admite que “às vezes, a legislação e as políticas públicas limitam a atuação tanto de diretores e professores, como é o caso do Estatuto da Criança e do Adolescente e a própria política dentro da administração.”

Freitas (2004) destaca que esta lei é vista por alguns profissionais como permissiva, por reconhecer apenas os direitos das crianças e dos adolescentes, sendo interpretada de forma errônea como favorecedora ao aumento de atos de indisciplina nas escolas.

Acreditamos que obtivemos esta resposta por esta vinculação a fatores como indisciplina e abuso da autoridade, porém é necessário que estes profissionais conheçam no Estatuto da Criança e do Adolescente as específicas formas de lidar com estas interferências, de modo a demonstrar aos sujeitos das ações, seus direitos bem como seus deveres.

Numa síntese conceitual, a indisciplina escolar se apresenta como o descumprimento das normas fixadas pela escola e demais legislações aplicadas (ex. Estatuto da Criança e do Adolescente - ato infracional). Ela se traduz num desrespeito, “seja do colega, seja do professor, seja ainda da própria instituição escolar (depredação das instalações, por exemplo). (FREITAS, 2004, p. 06).

Ao questionar sobre a participação de funcionários, alunos e comunidade escolar nas ações e decisões da escola, as três gestoras demonstraram que cada segmento mantém suas responsabilidades e sua parcela de participação em todas as decisões da escola.

No entanto, destacam que criar um ambiente democrático e participativo “não é tarefa fácil, e que a prioridade é o aprendizado dos alunos e a qualidade de ensino, mas com a participação de todos, os resultados são mais positivos.

Um dos mecanismos que favorecem a gestão escolar participativa e sem dúvida a interação e o diálogo, pois são facilitadores do desenvolvimento da gestão no processo educativo da escola.

Para a gestora da escola B, as participações provêm da formação de uma equipe, “um time”, cada qual com seu grau de responsabilidade e participação. São atribuídos como mecanismos de participação e comunicação o “planejamento, reuniões de APMs (Associação de Pais e Mestres), proposta pedagógica, currículos, conselhos de escola, conselhos de classe e outros.”

No processo de ensino e aprendizado, ela diz contar com os “pais presentes e participativos em busca do melhor para os seus filhos, e sempre os convida a participar das decisões e os informa sobre as ações da gestão”.

A gestora da escola C, quando se refere ao processo de participação, diz que “procura envolver todos no processo educacional”, mantendo “a comunicação constante com pais, alunos e professores, além envolvê-los em eventos culturais e educacionais”, relata ainda que “há certa dificuldade no envolvimento de uma grande parcela de pais, em contrapartida temos vários pais atuantes, destacando que a comunidade escolar tem apoiado bastante.”

Este apoio que a gestora da escola C traz, relaciona-se a administração e preservação do espaço físico ao realizar um reparo na infraestrutura, seja na parte de manutenção ou reforma, dizendo que recorre à comunidade mobilizando-a no intuito de receber colaboração, novas ideias, promoção de eventos para arrecadação de fundos.

Mas para que tal colaboração não seja caracterizada crime é interessante estabelecer colegiados, conselhos e formar uma Associação de Pais e Mestres, assegurando a transparência por meio da fiscalização e prestação de contas.

A gestão democrática beneficia e acaba por gerar uma gestão participativa ao possibilitar que a comunidade em geral e membros da equipe escolar compartilhe suas propostas e ideais na busca de um objetivo comum.

Logo, a transparência em suas ações e procedimentos quanto à instituição são essenciais neste processo, de modo a deixar claro de que forma aplica, divulga as leis e os regulamentos oficiais à equipe escolar, bem como a responsabilidade sobre a previsão de despesas e receitas, escrituração, avaliação e controle dos recursos e gastos efetuados na instituição.

A gestora da escola B argumenta que “é impossível trabalhar em uma unidade escolar sem o conhecimento básico da legislação e regulamentos, são estes que garantem o andamento e o sucesso de qualquer escola ou departamento”.

Quando a gestora da escola C é questionada sobre a divulgação das leis e regulamentos, há uma alegação que procura “impor e cumprir as leis e regulamentos pertinentes à ação educacional.” E quando a questão é a quem atribui a responsabilidade sobre a previsão de despesas, receitas, escrituração, avaliação e controle dos recursos recebidos e gastos pela instituição, afirma que “cabe à administração municipal, com exceção aos recursos financeiros da APM, que é usado com parcimônia e transparência.”

Assim como relatado pelos gestores é de responsabilidade da Associação de Pais e Mestres colaborar com a direção para atingir os objetivos traçados, representando a comunidade, pais e alunos, mobilizando-os sobre os recursos financeiros, materiais e humanos para que haja condições de oferecer melhoria do ensino e a participação de todos no ambiente escolar.

É interessante esclarecer que este processo de integração e cumplicidade ao qual a escola atribui e reparte com seus respectivos colaboradores, necessita do conhecimento das leis que regem uma organização sistemática e transparente.

Para a gestora da escola A, “uma gestão de qualidade precisa de liderança e dedicação, visando valores que inspirem a todos a trabalharem em prol de uma escola produtiva, criando

um ambiente estimulante para o aprendizado e incentive a participação de todos no processo educativo.

A gestora da escola B argumenta que, “por responsabilidade do cargo, a sua função é participativa tanto no burocrático, quanto no pedagógico e social” sendo o gestor o líder, mas destaca que “todos são responsáveis por uma educação solidária, sensível e formadora de cidadãos capazes de transformar a sociedade.”

Para a gestora da escola C, a principal função do gestor escolar é “administrar os recursos financeiros e humanos colocados à disposição e também os conflitos do dia a dia que envolvem a escola.

O conjunto dos fatores que analisamos, ensejou uma perspectiva realista sobre a função do gestor escolar, função social, importância da gestão democrática e participativa na administração e qual a ideia de democracia nela contida que se traduz de várias formas, ora é gestão compartilhada, ora é participativa, ora é colegiada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível compreender que o processo de gestão escolar envolve conhecimentos, competências e responsabilidades por aqueles que administram e por todos aqueles que estão envolvidos no processo de formação de pessoas.

Com a necessidade de entender a gestão escolar e as funções sociais dos gestores, foi possível compreender que para haver democracia no ambiente escolar, gestão participativa e envolvimento da comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, as escolas necessitam de líderes facilitadores e atuantes, capazes de ouvir os atores envolvidos em cada fase.

A pesquisa bibliográfica foi de suma importância para o desenvolvimento desta pesquisa, pois levou em conta o que Libâneo, Santos, Ribeiro, Paro e outros, fundamentam como gestão escolar, sem dúvida é um crescimento e uma experiência bastante significativa.

O trabalho permitiu descobrir que muito mais que líderes, os gestores investigados, são profissionais que lidam com pessoas, com o espaço, com problemas e desafios do dia a dia, mas percebe-se que ainda há entraves ao apoio externo da comunidade escolar ou até mesmo faltam interesses de muitos pais em querer participarem das ações do ambiente escolar, ações estas que poderiam tornar o ambiente escolar mais democrático e mais influente no meio social da comunidade escolar.

O gestor das escolas públicas deve cercar-se de uma equipe competente e com ela estabelecer um processo de gestão compartilhada, voltada às inovações necessárias.

Esta pesquisa representa um ponto de partida para novas investigações, no entanto, acredita-se que a problemática sobre de que forma o gestor age e sua importância social, foi esclarecida até o ponto que o gestor se sente na necessidade de transparecer suas ações. Assim espera-se contribuir e elucidar aos futuros leitores sobre a função social da gestão escolar no ensino público e abrir as portas para novas pesquisas.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA MUNICIPAL MARIA PERALTA CUNHA

1 - Sua formação?

Sou formada em magistério das séries iniciais e graduada em Pedagogia Plena.

2 - Formas de provimento do cargo?

Nomeação.

3 - Tempo de atuação como gestora da escola?

Atuo no magistério a dezoito anos, tempo de atuação na escola de seis anos e dois anos a frente da direção.

4- De que maneira a legislação e as políticas auxiliam ou dificultam na instituição?

Auxilia-nos, para a melhoria do sistema de ensino e da escola, como um meio para atingir os objetivos, avaliar processos e resultados, buscando soluções para a qualidade do educacional.

5 - Existe a participação de funcionários, alunos e comunidade nas ações e decisões da escola?

Não é tarefa fácil, mas a prioridade é o aprendizado dos alunos e a qualidade de ensino e com a participação de todos, o final é bastante positivo.

6 - Quais são os mecanismos e práticas de participação e comunicação que existe na instituição?

Um dos mecanismos sem dúvida é interação, diálogo, pois ambos facilitam o desenvolvimento e o processo educativo da escola.

7- Escolas públicas consideradas eficazes apresentam um elevado espírito de integração z comunidade, de modo a envolvê-las no processo de decisão da escola e de modo a tornar o processo ensino/aprendizagem mais ativo. Você consegue este apoio efetivo da comunidade?

Sim, a comunidade sempre que solicitada pela escola participa ativamente no processo de ensino aprendizagem, por exemplo: palestras, festivais, reunião de pais, é com o envolvimento

de todos, escola / comunidade que tornaremos a qualidade do ensino cada vez melhor, refletindo em nossos alunos.

8 - Cabe ao diretor envolver toda a equipe num processo contínuo de sugestões, discussões e ações. Você consegue esta adesão?

Eu procuro a melhor maneira de administrar os professores, alunos, pais, funcionários e comunidade, não é fácil, pois, você sempre encontra resistência, até pessoas que tentam impedir as mudanças por pertencerem a partidos políticos opostos, mas grande maioria tem participado, pois o mais importante é o aprendizado dos alunos.

9-Você como gestor busca atualização em diversas áreas; planeja suas ações, comunica-se bem e mantém todos informados sobre o seu trabalho?

Eu busco interagir com toda equipe escolar, procurando saber como trabalhar os conflitos e desencontros, ter competência para buscar alternativas e que a mesma atenda ao interesse da comunidade escolar, possibilitando o envolvimento de profissionais no processo de decisões e funcionamento da organização escolar.

10- Você consegue envolver pais, alunos e professores com os seus projetos para a escola?

A escola (direção, professores e funcionários) participa de um planejamento onde serão discutidos os projetos a serem trabalhados durante o ano. Há uma comissão de pais que fazem parte do Conselho da escola e da Associação de Pais e Mestres, que também participam ativamente desses projetos. Já os demais pais participam de todas as atividades realizadas nas escolas como palestras, atividades, reuniões de pais, dia da família na escola, etc.

11- Você estuda, compreende, divulga e aplica as leis e os regulamentos oficiais relacionados à escola?

Estudo e procuro divulgá-los com os meus pares (colaboradores), enfim, toda a comunidade escolar.

12- Você acha que o gestor é responsável pela manutenção e conservação do edifício e suas instalações; e pela adequação e suficiência do mobiliário e material didático?

Sou co-responsável, pois a escola é uma organização, apesar de cada pessoa ter uma função, todos nós somos responsáveis pela sua organização escolar. Em relação ao material didático contamos com ajuda dos coordenadores pedagógicos e dos professores.

13-Na unidade escolar a que você atribui a responsabilidade sobre a previsão de despesas e receitas, escrituração, avaliação e controle dos recursos recebidos e gastos efetuados?

Como a instituição é Municipal, todo o recurso é de responsabilidade da Prefeitura. Recebemos apenas um recurso do governo Federal (Programa Dinheiro Direto na Escola) que é anual recebemos de acordo com o número de alunos. Essa verba é gasta de acordo com a necessidade da escola, onde uma porcentagem é destinada o material permanente e o restante com material de consumo. Toda essa verba passa pela avaliação da Associação de Pais e Mestres da escola.

14 - Em sua opinião qual é a principal função do gestor escolar?

Uma gestão de qualidade precisa de liderança e dedicação, visando valores que inspirem a todos a trabalharem em prol de uma escola produtiva criando um ambiente estimulado para o aprendizado e à participação de todos no processo educativo.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA VEREADOR ALCEU BARBOSA DA SILVA

1 - Sua formação?

Pedagogia - licenciatura Plena.

2 - Forma de provimento do cargo?

Nomeação.

3 - Tempo de atuação como gestora da escola?

Tenho dez anos de experiência no magistério e dois de atuação como gestora.

4- De que maneira a legislação e as políticas auxiliam ou dificultam na instituição?

Tanto a legislação e as políticas públicas funcionam como elementos catalisadores de ações na busca de uma melhoria da qualidade da educação brasileira.

5 - Existe a participação de funcionários, alunos e comunidade nas ações e decisões da escola?

Somos uma equipe, um time, cada um com sua responsabilidade e sua parcela de participação em todas as decisões da unidade escolar.

6 - Quais são os mecanismos e praticas de participação e comunicação que existe na instituição?

Planejamento, reuniões de Associação de Pais e Mestres e decisões, proposta pedagógica, currículos, Conselhos de escola, Conselhos de classe e outros.

7- Escolas públicas consideradas eficazes apresentam um elevado espírito de integração com a comunidade, de modo a envolvê-las no processo de decisão da escola e de modo a tornar o processo ensino/aprendizagem mais ativo. Você consegue este apoio efetivo da comunidade?

Tenho uma comunidade de pais presentes e participativos em busca do melhor para seus Filhos.

8- Cabe ao diretor envolver toda a equipe num processo contínuo de sugestões, discussões e ações. Você consegue esta adesão?

Creio que consigo esta adesão, sempre que necessito de apoio, conto com uma equipe solidária e participativa em busca de melhorias, tanto no âmbito educacional, quanto social.

9 - Você como gestor busca atualização em diversas áreas; planeja suas ações, comunica-se bem e mantém todos informados sobre o seu trabalho?

Procuro agir de acordo com minhas responsabilidades, procuro ser competente e habilidosa perante os desafios encontrados levando minha equipe de trabalho a caminharem em busca do novo, sempre atualizando de acordo com a comunidade onde estamos inseridos.

10- Você consegue envolver pais, alunos e professores com os seus projetos para a escola?

Como já citei em questionamentos anteriores, somos uma equipe e quando esta equipe está dando certo, sei que posso contar com seu apoio em todas as ações escolares.

11- Você estuda, compreende, divulga e aplica as leis e os regulamentos oficiais relacionados à escola?

É impossível trabalhar em uma unidade escolar sem o conhecimento básico da legislação e regulamentos, são estes que garantem o andamento e o sucesso de qualquer escola ou departamento.

12- Você acha que o gestor é responsável pela manutenção e conservação do edifício e suas instalações; e pela adequação e suficiência do mobiliário e material didático?

O serviço do diretor, ou gestor é justamente o burocrático e estar atento em tudo que é necessário para manter o bom andamento da unidade escolar é de minha responsabilidade.

13-Na unidade escolar a que você atribui a responsabilidade sobre a previsão de despesas e receitas, escrituração, avaliação e controle dos recursos recebidos e gastos efetuados?

Estas responsabilidades são atribuídas aos órgãos competentes exigidos por lei na rede Municipal de ensino.

14 - Em sua opinião qual é a principal função do gestor escolar?

Como já lhe citei anteriormente, não é por opinião própria, mas por responsabilidade do cargo a minha função é participativa, tanto no burocrático, quanto no pedagógico e social.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DA GESTORA DA ESCOLA JACINTA BARBOSA FERREIRA

1 - Sua formação?

Sou formada em magistério das séries iniciais e graduada em Pedagogia Plena, especialista em Psicopedagogia.

2 - Formas de provimento do cargo?

Nomeação.

3 - Tempo de atuação como gestora da escola?

Atuo no magistério há sete anos e dois anos como diretora.

4- A legislação e as políticas auxiliam ou dificultam na instituição?

Às vezes a legislação e as políticas públicas limitam a atuação tanto de diretores como de professores, como é o caso do Estatuto da Criança e do Adolescente e a própria política da administração.

5 - Funcionários, alunos e comunidade participam nas ações e decisões da escola?

Sim, em nossa escola procuramos envolver todos no processo educacional.

6 - Quais são os mecanismos e praticas de participação e comunicação que existe na instituição?

A comunicação constante com pais, alunos, funcionários e professores, além da constante promoção de eventos culturais e educacionais envolvendo todos.

7- Escolas públicas consideradas eficazes apresentam um elevado espírito de integração com a comunidade, de modo a envolvê-las no processo de decisão da escola e de modo a tornar o processo ensino/aprendizagem mais ativo. Você consegue este apoio efetivo da comunidade?

A comunidade tem nos apoiado bastante, inclusive na questão financeira temos certa dificuldade no envolvimento de uma grande parcela de pais, mas em contra partida temos vários pais muito atuantes.

8- Cabe ao diretor envolver toda a equipe num processo contínuo de sugestões, discussões e ações. Você consegue esta adesão?

Sim, a direção mantém o canal do dialogo sempre aberto aceitando sugestões e discutindo ações.

9-Você como gestor busca atualização em diversas áreas; planeja suas ações, comunica-se bem e mantém todos informados sobre o seu trabalho?

Sim.

10- Você consegue envolver pais, alunos e professores com os seus projetos para a escola?

Sim.

11- Você estuda, compreende, divulga e aplica as leis e os regulamentos oficiais relacionados à escola?

Sim, procuramos impor e cumprir as leis e regulamentos pertinentes à ação educacional.

12- Você acha que o gestor é responsável pela manutenção e conservação do edifício e suas instalações; e pela adequação e suficiência do mobiliário e material didático?

Com certeza damos especial atenção a este item, procuramos transmitir a todos os envolvidos no processo para que na medida do possível cuide da estrutura física e colabore na limpeza do edifício e também a conscientização do respectivo valor dos materiais didáticos.

13-Na unidade escolar a que você atribui a responsabilidade sobre a previsão de despesas e receitas, escrituração, avaliação e controle dos recursos recebidos e gastos efetuados?

No caso de nossa escola esta atribuição cabe a administração municipal com exceção do dinheiro da APM (Associação de Pais e Mestres), que é usado com parcimônia e transparência.

14- Em sua opinião qual é a principal função do gestor escolar?

Administrar os recursos financeiros e humanos colocados a disposição e também os conflitos do dia a dia que envolvem a escola.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. Como garantir uma gestão financeira eficiente. **Revista nova escola: Gestão Escolar**, ano1, n.1, abr. / mai. 2009.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 5 de outubro de 1988. Dispõe para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 01 mai. 2018
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 13 de julho de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm. Acesso em: 23 jun. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 01 mai. 2018.
- FREITAS, I. C. **Função social da escola e a formação do cidadão**. 13 mai. 2009. Disponível em: <http://democracianaescola.blogspot.com/2011/10/cabe-escola-formar-cidadaos-criticos.html>. Acesso em: 29 mar. 2018.
- HEIDRICH, G. Formação continuada na escola. **Revista nova escola: Gestão Escolar**, ano2, n.7, abr. / mai. 2010, p.12.
- LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 16. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999. ISBN: 85-15-00181-0. 149p.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Docência em formação). 408p.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2000. 166p.
- PARO, V. H. Política Educacional e Prática da Gestão Escolar. **V Fórum Nacional de Educação**. 15 jul. 2008. 7p.
- PRAIS, M. L. **A administração colegiada da escola pública**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- RODRIGUES, E. S. T. **Pedagogia Educacional: da Supervisão à Gestão Pedagógica, uma profissão em evolução**. Só pedagogia. 01 ago. 2008. 5p.
- SANTOS, C. R. **O gestor educacional em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 94p.

ZERO, M. A. **Diretor de escola: compromisso social e educativo.** 2006. p. 322. Tese (Doutorado em educação). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas.