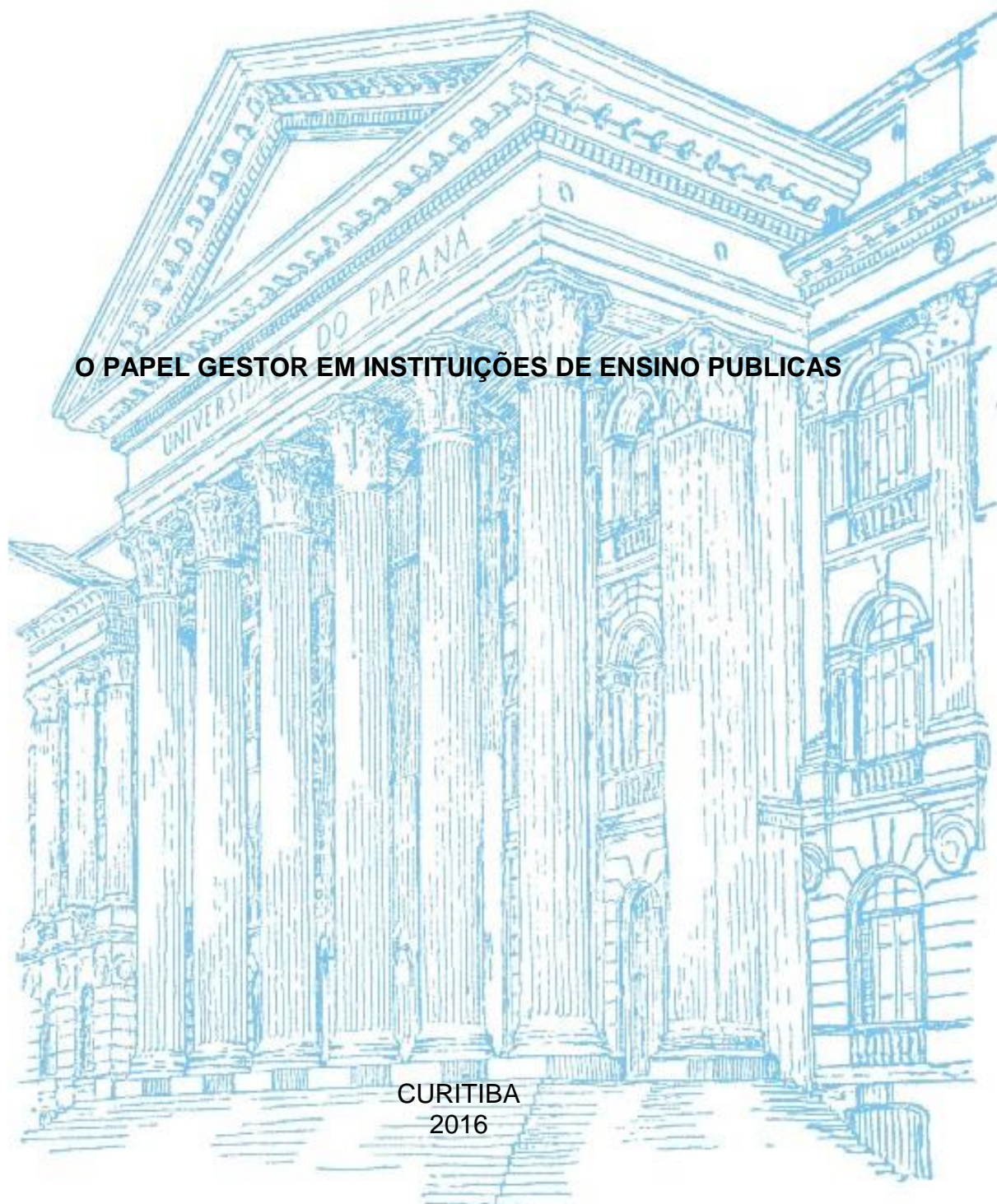


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MARIA ORENIR PINHEIRO



O PAPEL GESTOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PUBLICAS

CURITIBA
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

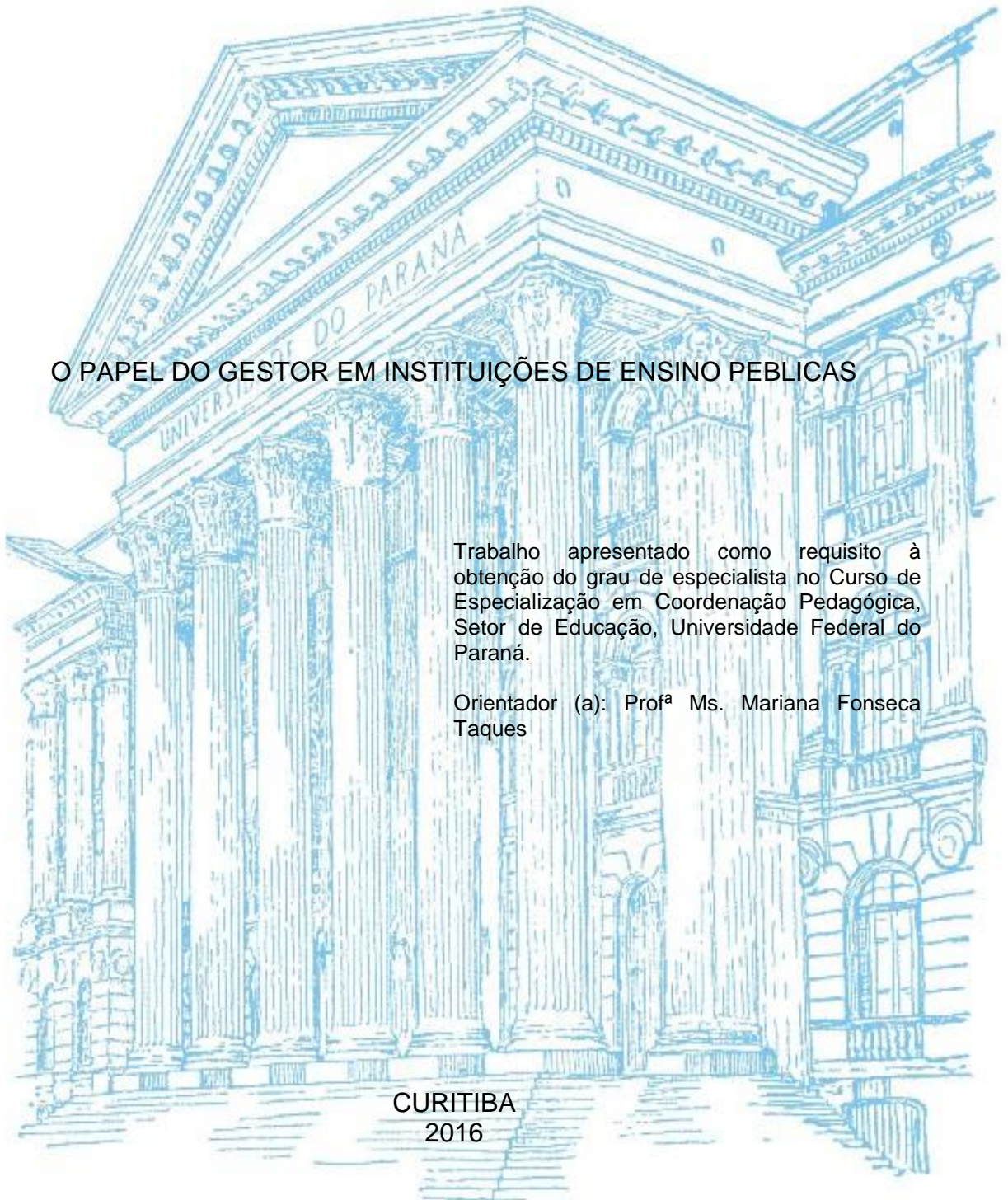
MARIA ORENIR PINHEIRO

O PAPEL DO GESTOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Prof^a Ms. Mariana Fonseca Taques

CURITIBA
2016



O PAPEL DO GESTOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS

Maria Orenir Pinheiro¹

RESUMO

O papel do gestor na escola pública e a gestão democrática aplicada aos processos escolares foi o objeto de estudo deste artigo. A construção do estudo foi realizada com base em estudos de teóricos da área e artigos sobre o assunto. O objetivo é apresentar os estilos de liderança e estudos sobre a área da gestão democrática.

Palavras-chave: Gestor, Instituições de Ensino

INTRODUÇÃO

Para iniciarmos o processo de formalização de decisão se necessitamos de um líder ou um gestor para as instituições educacionais, faz necessário compreender a diferença de semântica apresentada entre as duas palavras. Gestão segundo o dicionário Houaiss (2002) recebe o significado de ato ou efeito de gerir, administração, sinonímia de direção. Já gestor aquele que gerencia bens ou negócios de outrem (p.1449). Por sua vez liderança é uma função uma posição, e líder é um indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros. Pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras (p.1755).

Visto isso percebemos que nas escolas precisamos de ambas as características propostas pelas definições, tanto líder quanto gestor para comandar os processos educacionais os quais envolvem, desde infraestrutura, pessoas, financeiro, marketing, política e relações humanas e sociais.

¹ orientação da professora **Mariana Taques**. E-mail: orenirpinheiro@hotmail.com

Compreender o processo de atuação deste profissional se faz deveras importante, pois a atuação deste proporcionará um ambiente escolar saudável, organizado e bem gerido para que a educação aconteça.

O objetivo deste artigo é compreender as competências do gestor escolar em instituições de ensino públicas e o processo de atuação do mesmo. Este estudo na sua divisão se divide em explicitar o que é gestão educacional, os tipos de liderança estudados na área administrativa e gestão participativa. Para alcançar este objetivo fez-se uma pesquisa de cunho bibliográfico tendo como base Cury (2002), Silva (2009), Ferreira (2003), Souza (2008), entre outros autores.

2. O PAPEL DO GESTOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS

2.1. GESTÃO EDUCACIONAL

No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção aos processos de gestão de organizações educacionais e também ao processo de relacionamento entre professores, alunos, comunidade escolar. Segundo LUCK (2006), a gestão emerge para superar a carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas.

De acordo com CURY:

A gestão democrática enquanto temática histórica nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política onde os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual. (CURY, 2002, p.165)

A gestão educacional constitui uma parte importante do processo educacional, primordial por assim dizer. É por meio dessa gestão que as questões educacionais são amplamente discutidas, orientadas, propostas e

determinadas. O processo de democratização posto por Cury (2002) é uma das bases dos processos de gestão que o gestor escolar tem como base para alavancar o processo educacional.

O gestor educacional tem assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (SILVA, p.70, 2009)

A gestão educacional hoje emerge para um âmbito, uma mudança de paradigma que de acordo com LUCK (2006), está sendo marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais.

A amplitude que se dá ao conceito de gestão em educação, está também atrelada a complexidade do universo profissional que atua nesta área, isto significa que a formação, neste campo, não pode se resumir a artifícios técnicos, embora a tentação de transformar a gestão de uma escola num *métier* cuja territorialidade tenha apenas a ver com parâmetros que norteiam a gestão empresarial seja grande.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA OU DEMOCRÁTICA

No artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) afirma:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII. gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; (BRASIL, 1996)

A LDB nos seus artigos 14 e 15 inferem que:

Art. 14. 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 escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Também encontramos no artigo 206 da Constituição Federal do Brasil:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988).

Sendo assim, podemos evidenciar que a gestão democrática não é apenas um modismo ou tendência nos ambientes educacionais e sim, um item de cunho legal que necessita ser respeitado e praticado no dia a dia escolar. É importante salientar que a Gestão Democrática está diretamente atrelada a democratização da educação que significa acesso, permanência e sucesso no ambiente educacional.

Gutierrez e Catani (2003) afirmam que:

O universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva. [...] isso significa dizer que para entender a escola pública, [...] lida com as prioridades humanas mais urgentes possíveis, ainda mais num país que apresenta estas carências sociais, é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os seus sentidos: internamente na prática administrativa, na inserção política

transformadora e emancipadora (GUTIERREZ e CATANI, p.74, 2003 apud FERREIRA, p.74, 2003).

A gestão democrática da educação é condição estruturante para a efetivação do processo de ensino, dando sentido real ao ambiente escolar onde todos os envolvidos no processo de ensino, pais, professores, alunos, comunidade escolar, atuando de forma real para a efetivação do currículo, implicando no pleno desenvolvimento do estudante. Participação, transparência, descentralização e ação são as palavras que traduzem a gestão democrática no ambiente escolar.

2.2.1 A autonomia escolar

A administração escolar passa por profundas transformações, assim como a educação como um todo. Essas transformações visam a ampliação ao acesso a educação e o reforço da autonomia da escola e a promoção do desenvolvimento social.

Sendo assim o papel do gestor escolar e da comunidade na qual a escola está inserida é extremamente relevante e decisivo para a construção de uma escola participativa e democrática. De acordo com BARROSO (2003) *in* FERREIRA (2003) a autonomia das instituições educacionais deve-se a crise de governabilidade dos sistemas de ensino

O crescimento do sistema educativo; a complexidade das situações geradas pela heterogeneidade dos alunos (individual, social e cultural); a “quebra de confiança” na transição entre educação e emprego; as restrições orçamentais decorrentes da crise econômica; os disfuncionamentos burocráticos do aparelho administrativo do Estado (BARROSO, p.13, 2003 apud FERREIRA, p.13, 2003)

Ou seja, quando o autor relata sobre o porque da autonomia das instituições, é interessante perceber que todo esse mundo paralelo que transita no ambiente educacional, não há mão do governo para alcançar o todo, por isso a necessidade de se ter uma autonomia governamental interna do ambiente escolar, ou seja, o gestor, para administrar esse processo regulatório do sistema educativo escolar. Barroso (2003) ainda define que o processo de

autonomia escolar é “um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local” (p.17, 2003).

A autonomia das escolas implica em uma mudança cultural profunda, inicia no processo de administração governamental e termina nas escolas. Deve-se haver mudanças nas pessoas e na cultura das organizações para que se realmente efetive a autonomia dos ambientes escolares e os gestores possam integralmente formar para a sociedade. Para finalizar Barroso (2003) é incisivo a dizer que a autonomia exige uma liderança empreendedora a qual, segundo o autor “tem um papel fundamental na aprendizagem organizacional da autonomia, quer enquanto mobilização social dos diferentes atores, quer na regulação dos complexos processos de compatibilização de interesses e estratégias necessários à construção de um projeto comum” (p.30, 2003).

2.2.3 Gestão democrática da escola pública

A Gestão Democrática da escola pública não é uma discussão nova, pois pensasse em democracia autonomia e liberdade no processo educacional desde que a educação passou a ser entendido como processo articulador e norteador para a promoção social do país.

Segundo Souza (p.5, 2008),

a proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado” (SOUZA, p.5, 2008).

Veiga (1997) *in* Souza (2008) com relação a gestão democrática na escola pública afirma:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper

com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997,p.18 apud SOUZA, p.5, 2008).

Já Santos e Oliveira (p.8, 2011) relatam que:

o novo contexto educacional a natureza da educação, as finalidades da escola e o trabalho daqueles que atuam nesse meio se tornam cada vez mais complexas e abrangente, exigindo uma mudança na visão conservadora que ainda se mantém em grande parte das escolas públicas brasileiras. É preciso entender a gestão participativa como um enfoque de atuação e não como um fim em si mesmo, pois seu objetivo principal deverá ser sempre a efetiva aprendizagem dos alunos (SANTOS e OLIVEIRA, p.8, 2011).

A Gestão democrática da escola pública está então, atrelada ao processo de constituição da escola como parte integrante da relação com a comunidade na qual está inserida, com seus pares – professores e alunos – e com a relação legal que dá base para organização e efetivação do ambiente democrático.

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008 p: 10 apud SANTOS e OLIVEIRA, p.11, 2011)

Esse tipo de gestão para ser efetiva tem que acontecer uma mudança da mentalidade tanto da gestão quanto da comunidade escolar, esquecer dos questionamentos e afirmações que a escola pública é responsabilidade do poder público e atuar junto com a gestão efetivamente para uma escola mais forte. O gestor de escola pública além de todos os processos burocráticos da gestão também tem que lidar com os processos de relacionamentos, respeitando as individualidades de cada indivíduo, atento para as necessidades do grupo e da escola. Coadunando respeito, participação, interação e motivação para o melhor desenvolvimento do processo escolar.

2.2.4 A Direção Escolar – o papel do gestor

Fala-se muito em gestão escolar, mas o papel efetivo da gestão é da direção da escola. A Direção escolar nas palavras de SOUZA (2006), afirmando que a:

função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico. O diretor é o coordenador do processo político que é a gestão da escola, é entendido como o executivo central da gestão escolar (SOUZA, p,166, 2006).

Tendo como base essa afirmação, podemos dizer que a Direção escolar tem que ter competências para poder articular e caminhar entre todos esses sistemas, os quais devem ser geridos pelo mesmo.

Essa gestão também passa pelo processo de qualidade no ensino, que está atrelado a efetivação de competências profissionais dos agentes da escola, pois isso se constitui em condição fundamental para que a escola exista – qualidade no ensino. Segundo Lück (2009) competência é:

o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (LÜCK, p.12, 2009).

Visto isso, as competências são necessárias para o bom andamento de qualquer processo. O ambiente escolar então passa a ser afetado caso haja falta de competências necessárias para prover uma educação de qualidade e uma gestão democrática eficaz e competente. Lück (2009) ainda afirma que compete ao diretor escolar adotar um trabalho efetivo de competências em sua escola para ter uma visão mais abrangente do seu trabalho, listar as competências específicas e avaliar seu desempenho diariamente (2009, p. 13).

Saviani (1996) *in* Souza (2006) destaca a face pedagógica do Diretor escolar:

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador (SAVIANI, p. 208, 1996 apud SANTOS, p.169, 2006).

Lück (2009) apresenta 08 competências de fundamentação da educação e da gestão escolar, dentre esses destacamos as competências 05, 06 e 07:

5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora (LÜCK, p.15, 2009).

Essas competências expostas por Lück (2009) coadunam com a percepção de qualidade em educação, com a união dos pares educativos para o bem do ambiente educativo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante acreditar na implantação e efetividade de uma gestão democrática em instituições de ensino, pois ela não é apenas um modismo ou tendência do ambiente educacional, ela deve ser respeitada e praticada no dia a dia escolar (Constituição Federal do Brasil, artigo 206). Portanto é necessário pensar em gerir de forma diferenciada, aplicar conteúdos da administração científica para propor novas estratégias de gestão nos processos educacionais.

Um gestor educacional deverá ser igualitário, democrático, prestativo e atento a todos os processos gerenciais da organização, buscando dividir tarefas e integrar ideias e ações, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidades envolvidas. Segundo Silva (p.70, 2009), o gestor educacional tem a árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos. O compartilhamento de um propósito comum entre escola, família e comunidade em torno de uma educação de qualidade para as crianças e adolescentes, nasce a partir da liderança e pode, inicialmente, se manifestar por meio de projetos e ações que, aos poucos vão desaguar em uma gestão conjunta e parceira, capaz de realizar sonhos e planos que, em um primeiro momento, pareciam impossíveis e muito distantes.

Dentre as dificuldades encontradas pelo gestor devem estar em primeiro lugar às entraves financeiras, posteriormente e não em menor grau de dificuldade as questões de relacionamento interpessoal. Permeando esses dois itens maiores está a falta de capacidade técnica do gestor, formação para gerir e habilidades no processo de liderança.

Segundo LUCK (2006), a gestão emerge para superar a carência de orientação e liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico, e de perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas. Sendo assim o gestor deve sempre aperfeiçoar suas habilidades, aprender novas técnicas e desenvolver sua equipe para que possam ter um grupo coeso e bem direcionado para que os resultados sejam positivos e aplicados a escola.

Deve compreender as necessidades que o ambiente tem, desde pessoal até físico e financeiro, proporcionando aos partícipes do ambiente, um lugar propício para desenvolvimento cognitivo e social.

4. REFERENCIAS

Constituição Federal 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios**. RBPVAV. v.18, n.2, jul/dez,2002.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo:Cortez, 2003.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e nas escolas**. Universidade de Brasília, 2007.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série Cadernos de Gestão. Vol II. Vozes: Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

Lei de Diretrizes e Bases. LDB 9394/96

SANTOS, Christiani Soni, OLIVEIRA, Ivanete da R. **Gestão da Escola Pública: desafios para uma consolidação de uma educação democrática e participativa**. Disponível em:

<https://www.posgraduacaoredentor.com.br/hidden/path_img/conteudo_542b0f0f91e35.pdf>. Acesso em: 04/07/2016.

SOUZA, Débora Quetti. **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectivas**. Disponível em:

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf>

Acesso em 02/07/2016.

SOUZA. Angelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese de Doutorado em Educação. PUC-SP. 2006.

SILVA, Eliene Pereira. **A importância do Gestor Educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo. v.1, n.2, jul/dez, 2009.