



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS ERECHIM**

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR/DIREÇÃO FRENTE AO PROCESSO
DE ENSINO APRENDIZAGEM: POSSIBILIDADES E LIMITES***

Marlene Jost**

Resumo: O presente artigo tem como objetivo dissertar sobre a gestão escolar, apresentando reflexões acerca do papel do gestor/direção, seus limites e possibilidades no processo de ensino aprendizagem. Com base em pesquisas bibliográficas, o estudo está embasado em autores que abordam sobre a gestão escolar democrática, ações e competências da direção escolar e sobre políticas educacionais. Os resultados evidenciam que as ações do gestor/direção escolar através de iniciativas e inovações estão associadas a resultados eficazes no ensino aprendizagem dos educandos. E que a articulação e mobilização dessas ações pelo gestor junto com seus pares, em sintonia com as políticas educacionais, são fundamentais para uma educação de qualidade. Isso justifica a razão pela qual a gestão escolar deve ser no coletivo, embora em alguns momentos ou em determinadas situações a presença de um líder ainda é necessário. Este texto foi fundamentado teoricamente por obras de vários autores, entre eles: Libâneo (2008, 2011, 2013); Lück (2000 e 2009); Ferreira (2000); Cury (2007), e também por artigos de outros autores da educação que foram estudados durante o curso de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - Campus Erechim/RS.

Palavras-chave: Direção. Gestão Escolar. Gestor.

1. Introdução

A expressão “Gestão”, de acordo com o dicionário Houaiss, significa administração; ação de gerir, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares, e na etimologia origina do latim *gestio, onis*. O termo “gestão escolar” está relacionado à organização e articulação das condições materiais e humanas necessárias em estabelecimentos de ensino para o processo de ensino e aprendizagem. E a expressão “Direção”, no sentido etimológico,

* Orientação da Professora Mestre em Educação Mara Teresinha Rodrigues Terra

** Acadêmica do curso lato sensu em Gestão Escolar

tem origem do latim, significa *directio* “ato de endireitar”, e de acordo com Houaiss tem vários significados, entre eles: cargo ou função de quem dirige, gerencia; administração, governança, orientação, gestão, entre outros. Desse modo, a função de diretor¹ atribui-se ao sujeito que exerce a função de direção em determinados ambientes ou num grupo de pessoas.

No mundo capitalista, a função de direção tem conotação técnica, burocrática, administrativa, e em geral, as decisões são individualistas ou individuais. Já no ambiente escolar, as decisões e competências são de um grupo de pessoas formadas pelo diretor, vice-diretor, coordenador, supervisor, conselhos, entre outros, que conduzem o processo pedagógico e administrativo da escola, denominado gestão escolar. Porém, em muitos contextos escolares ainda o cargo de diretor sobressai em relação às demais funções que compõem a gestão, embora academicamente o termo direção não seja mais usual e sim apenas gestão.

Na bibliografia pesquisada se verifica descrições sobre as atribuições da gestão escolar, mas também sobre as funções da direção. Para o papel do diretor apontam entre outras atribuições, a responsabilidade de coordenar os trabalhos pedagógicos, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), zelar pelas finanças da escola e seguir as legislações e normas do sistema educacional. Mas, pensando em gestão democrática estas atividades são inerentes a todos do grupo gestor, apesar de que cada elemento tem também suas atribuições individuais dentro do contexto, devendo ter clareza disso.

Para Libâneo,

“A direção é princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as no rumo dos objetivos. [...] a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível” (2013, p. 318).

Nessa perspectiva, nosso objetivo é aprofundar na temática sobre gestão escolar e o papel da direção nesse contexto, com pesquisas bibliográficas em obras de diferentes autores que abordam sobre o tema. Analisar e dissertar sobre concepções de gestão escolar, sobre as atribuições pedagógicas e administrativas da direção, sobre políticas educacionais de acesso e permanência dos educandos na escola, e sobre as competências dos gestores no processo de ensino e aprendizagem. Entende-se que numa estrutura organizacional escolar com uma gestão democrática, deve haver cooperação entre todos para atingir determinadas finalidades, porém há aspectos em cada função que demandam uma decisão individual. A partir dessa premissa buscaremos tecer análises e reflexões acerca das atribuições dos gestores no contexto escolar, no processo pedagógico e suas contribuições efetivas para a educação.

¹ Os termos diretor e direção escolar, presentes no texto, constam na bibliografia analisada.

Este trabalho está estruturado em três seções, sendo que a primeira abordará sobre o gestor/diretor escolar e suas funções na escola; a segunda apresenta reflexões acerca de políticas educacionais de acesso e permanência dos educandos e a terceira apresenta abordagens sobre as competências dos gestores, seus limites e possibilidades no processo ensino e aprendizagem e os objetivos educacionais.

Nas considerações finais exponho análises gerais acerca das leituras bibliográficas realizadas, destacando algumas reflexões resultantes da pesquisa, argumentando sobre elas. As pesquisas sobre esse tema nos auxiliam na compreensão do real papel da gestão escolar, sobre os sujeitos que a compõem, da função de direção ainda presente nas escolas, e potencializam saberes sobre as atribuições desses profissionais no processo organizacional da educação. Contudo, as reflexões relativas a esse conhecimento não esgota o campo de análise escolhido.

2. O gestor (diretor) escolar e suas funções

A função de gestor ou diretor numa escola, em sentido mais restrito, tem um significado de poder, uma posição respeitada pela comunidade onde a instituição está inserida. O cargo tem atribuições específicas e gerais, mas difere de outros contextos direcionais como, por exemplo, dos empresariais. Na educação, as atribuições do gestor estão no plano de desenvolvimento do trabalho escolar, onde estabelece os rumos educativos para o cumprimento da função social da escola, define objetivos escolares pedagógicos, sociais e políticos para a formação dos educandos.

As expressões “administração da educação” ou “gestão da educação” têm sido utilizadas na área educacional às vezes como sinônimos e às vezes como termos distintos. Desse modo “Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou nos sistemas de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147).

A gestão, quando entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos apresenta o desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar. E a escola está vinculada “a uma política educacional que lhe fornece direções e que sujeito quer formar” (FERREIRA, 2000, p. 296). Desse modo na esfera educacional as atribuições dos gestores são administrativas, pedagógicas e também relacionais entre diversos sujeitos.

Nessa perspectiva, o papel do gestor/diretor além das questões administrativas que lhe é inerente, também é um coordenador da política escolar, do desenvolvimento do trabalho escolar e mediador no processo de ensino aprendizagem. Tem como papel pedagógico proporcionar um clima organizacional de cooperação e articulação dialógica com seus pares e promover um ensino significativo aos educandos. De acordo com Vasconcellos (2002, p. 61) a direção “tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento [...]”.

Sobre esse entendimento do papel do gestor/diretor Libâneo (2008, p.111) ressalta que “o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos”. No entanto, em muitas escolas, é possível perceber que o gestor assume tarefas mais administrativas e delega o pedagógico aos coordenadores pedagógicos. Porém, esses coordenadores e supervisores também têm outras atribuições na escola, como assessorar e apoiar os professores e atender aos pais dos alunos, por exemplo.

Para exercer a função de gestor é necessário qualificação e experiências de “chão de sala” de forma que consiga desempenhar bem suas competências e argumentar sobre elas. Ser um líder implica muitas vezes assumir posições, mediar conflitos, tomar decisões, às vezes positivas e às vezes negativas. E objetivando um bom funcionamento da escola, esse líder precisa prover meios físicos, materiais didáticos e condições de trabalho para que ocorram boas práticas pedagógicas pelos professores e que estas práticas atendam aos objetivos fins, um ensino significativo. Para Lück (2009) “A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento”. Portanto para a educadora, uma escola bem dirigida sempre obtém bons resultados.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente: analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos (LÜCK, 2009, p.25).

Nesse sentido, a organização da escola constituída por bons profissionais, com gestores comprometidos e professores qualificados, todos alinhados com o PPP da escola, reúnem condições para resultados favoráveis na educação. Para que o processo pedagógico funcione num ordenamento propício para aprendizagens, o respeito e a compreensão entre os

pares são fundamentais, assim como o cumprimento aos comandos da direção e às determinações superiores quando solicitadas.

Para o preenchimento do cargo ou função de gestor/diretor escolar no Brasil existem várias formas: por cargo de confiança, através de concursos públicos, por competências e também por votação da comunidade escolar. Contudo, principalmente nas escolas públicas as formas de exercer o cargo e as atribuições são semelhantes, e como determina a Lei de Diretrizes e Base - LDB nos artigos 14 e 15, a prevalência deve ser de uma gestão democrática e em sintonia com as especificidades de cada contexto. Numa gestão compartilhada decorrem caminhos mais eficientes para soluções de problemas, bem como resultados mais eficazes na aprendizagem dos educandos.

Mas, certas deliberações e orientações ainda são feitas apenas pelo gestor/diretor, e em alguns contextos escolares estas ações muitas vezes não são bem compreendidas pelos demais membros gestores ou professores, gerando embaraços, desgostos, ou ainda atribuem essas colocações como unilaterais e pessoais. Nesse sentido,

Como responsáveis pela formação intelectual, afetiva e ética dos alunos, os professores necessitam ter consciência das determinações sociais e políticas, das relações de poder implícitas nas decisões administrativas e pedagógicas do sistema e de como elas afetam as decisões e as ações levadas a efeito na escola e nas salas de aula (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 297).

Disso decorre a necessidade de uma gestão compreensiva além de participativa por todos inseridos no contexto, assegurando assim, uma boa organização escolar e um bom ambiente de trabalho e de ensino. Também nesse sentido Libâneo, Oliveira e Toschi, (2011) entendem como necessária a participação de todos na organização e na gestão escolar e perceber a escola como uma comunidade democrática de aprendizagem.

A organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 301).

A qualidade dos aspectos pedagógico-didáticos, em geral, possibilitam resultados positivos na educação escolar, assim como uma boa gestão, mas outros aspectos também influenciam, como por exemplo, boas características organizacionais. Entre essas características estão professores com boa formação, planos de trabalho bem definidos, recursos didáticos adequados e um currículo com conteúdos bem selecionados.

Outro aspecto fundamental é a formação continuada, tão necessária para a atualização e construção do conhecimento, reflexão sobre a prática docente, pesquisa sobre os conteúdos desenvolvidos e metodologia utilizada. Cabe, em geral, ao gestor organizar essa formação,

observando a demanda e necessidade da escola. No entanto, entende-se também que essa formação não deve ficar restrita ao previsto pela escola, mas a busca pelo conhecimento deve ser constante e em outros momentos, inclusive fora da escola. Esse comprometimento com a profissionalização e aperfeiçoamento dos educadores garantem condições concretas para aprendizagens ideais aos educandos.

Dentro desse clima organizacional, entre as muitas funções do gestor também está em promover e articular com seus pares, numa perspectiva dialógica, o cumprimento do PPP e as determinações do sistema macro educacional. Estar sempre atento à qualidade do ensino, nos conteúdos curriculares e na forma de aproveitamento dos estudos pelos alunos. Estes conteúdos devem abranger conhecimentos relacionados ao contexto de vida do educando e trazer novos saberes que contribuam para seu desenvolvimento e para sua autonomia.

Do ponto de vista de Lück (2000, p.7) a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque com o objetivo de promover e organizar todas as condições, materiais e humanas, garantindo aprendizagens dos alunos nos estabelecimentos de ensino, de modo que consigam enfrentar os desafios na sociedade e avançar na formação cognitiva. A autora afirma ainda que “o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação”, ou seja, é um compromisso coletivo.

Dentro dessa análise e reflexão da gestão escolar e aprendizagem dos alunos, recentemente o Ministério da Educação e Cultura (MEC) divulgou um cenário não satisfatório sobre a educação básica, especialmente do ensino médio e anos finais do ensino fundamental, cujos índices estão abaixo da meta estabelecida, dados são de 2016. Pelo exposto, muitas explicações são apontadas, mas ações ou medidas mais concretas ainda não foram percebidas e disso pode decorrer um índice semelhante nas próximas avaliações. Diante de avaliações como essas, os gestores e equipe pedagógica de cada escola, especialmente as que sobressaem nesses resultados, precisam identificar os problemas e pensar em estratégias ou medidas capazes de melhorar esses indicadores. Um trabalho necessariamente coletivo.

Contudo, pensar um novo cenário com ações mais eficazes para o ensino e aprendizagem, implica em uma série de medidas que muitas vezes não estão ao alcance apenas dos gestores escolares ou da direção, ficando a mercê de políticas mais efetivas para minimizar essas questões. Mas, existem possibilidades e alternativas que uma gestão eficiente juntamente com seus pares, pode buscar e implementar em sua unidade escolar e que resultem em consequências positivas na aprendizagem.

Nesse contexto, a gestão da escola configura-se em ato político, e requer sempre uma tomada de posição seja política, administrativa ou relacional, fazer escolhas elegendo prioridades sempre no compromisso com a educação. As ações simples, como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até ações mais complexas, como as definições pedagógicas, o trato com situações de violência, entre outras, indicam uma determinada visão e postura da gestão, pois são ações que expressam interesses, princípios e compromissos que permeiam as escolhas e os rumos tomados pela escola. E o gestor/diretor precisa considerar algumas decisões, senão coletivas, individuais, no sentido de modificar os índices negativos da sua escola apontados pelas avaliações institucionais, e intervir com ações sempre que a aprendizagem dos educandos não estiver com índices satisfatórios.

Enfim, entende-se que a gestão escolar deve ser democrática, contudo o gestor/diretor tem responsabilidades e tomadas de decisões individuais que lhe são cobradas, principalmente dos sistemas e redes de ensino. E uma vez detectados problemas, especialmente na aprendizagem dos educandos, toda a equipe, gestores e professores, tem como atribuição avaliar, analisar e buscar soluções, pedagógicas e/ou administrativas.

3. Os educandos e as políticas educacionais

A educação faz parte da existência humana desde o nascimento e enquanto houver vida na sua totalidade, sendo abrangida por fenômenos existenciais, sociais, culturais e econômicos. Da mesma forma que não há separação entre indivíduo e sociedade, pois o indivíduo só se torna um ser social em seu constante contato com a sociedade desde seu nascimento, portanto não existe sociedade sem educação. E a escola é um dos espaços em que esse indivíduo adquire e compartilha conhecimentos, se relaciona com outros sujeitos, se torna autônomo, toma decisões e amplia seus saberes.

Antes do contato escolar o sujeito está inserido em outros contextos, familiar, social, comunitário. Ao chegar à escola, como educando se depara com um ambiente diferente ao seu cotidiano, percebe elementos distantes da sua realidade que vão desde a estrutura física aos métodos de ensino, com rotinas e avaliações. Muitos autores até comparam as escolas com outros espaços como: presídios, hospitais e quartéis, onde se vigia e se pune. Contudo, a escola é um espaço necessário, pois é nele que o educando desenvolve suas capacidades cognitivas e intelectuais. Nessa perspectiva, a gestão e a equipe pedagógica tem um papel fundamental no acolhimento do educando na escola, desde sua recepção, inclusão no ambiente e na mediação para a interação social com os outros sujeitos.

Para promover e ampliar o ingresso escolar o Brasil dispõe de políticas educacionais que derivam de políticas públicas sociais, estabelecidas para atender um grupo, uma comunidade ou um país e que são fundamentais para o acesso e permanência do educando na escola. São medidas planejadas e aplicadas pelos governos, federal, estadual ou municipal, e por quem está no poder, com a intenção de possibilitar o acesso escolar para todos. Mas, para efetivá-las implica em dispor de recursos financeiros, o que nem sempre acontece ou tem sido possível, prejudicando essa acessibilidade para muitos sujeitos com idade escolar.

As políticas públicas surgem de demandas da sociedade, e se tornam um compromisso público pelos governantes. Nelas estão estabelecidos os objetivos e as diretrizes a serem observadas para sua implantação. De acordo com Saviani (2008) “A política educacional diz respeito às decisões que o Poder Público, isto é, o Estado, toma em relação à educação”. Em referência às políticas educacionais brasileiras é possível perceber que houve avanços e limites ao longo do seu processo histórico. Entre os avanços está a incumbência do Estado em arcar com a obrigatoriedade e gratuidade da educação básica, e entre os limites estão: a escassez de recursos financeiros e a resistência de muitos dirigentes em manter a educação pública.

Com a função redistributiva dos recursos financeiros, cabe à União decisões sobre normatização e regulamentação da educação e planejamentos da política educacional, ações literalmente governamentais. Os repasses de recursos da União, Estados e municípios às escolas, requerem muitos cuidados por parte dos gestores na sua aplicação e na prestação de contas, pois qualquer irregularidade, respondem administrativamente ou são penalizados, com cortes ou descredenciamentos.

Em uma reflexão sobre a política educacional Höfling nos diz que,

[...] ações pontuais voltadas para maior eficiência e eficácia do processo de aprendizagem, da gestão escolar e da aplicação de recursos são insuficientes para caracterizar uma alteração da função política deste setor. Enquanto não se ampliar efetivamente a participação dos envolvidos nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, estaremos alcançando índices positivos quanto à avaliação dos resultados de programas da política educacional, mas não quanto à avaliação política da educação (HÖFLING, 2001, p.39).

Os recursos, em geral insuficientes, são repassados às escolas, para que os gestores direcionam ao atendimento das demandas do seu contexto. E são os gestores (direção, coordenação, supervisão), os agentes pela aplicação e pela prestação de contas aos órgãos competentes. É necessário que sigam todos os procedimentos administrativos e normas que orientam a aplicação desses recursos. Para sua utilização, os gestores precisam observar as decisões superiores que são impostas, não podendo considerar ou levar em conta seu contexto

escolar ou direcionar a outras demandas muitas vezes mais urgentes. Entre as orientações educacionais, várias surgem de decisões internas, ou seja, dentro do Estado brasileiro, mas outras resultam de acordos, decisões ou interferências externas, como do Banco Mundial e FMI.

Esses recursos financeiros direcionados às instituições escolares surgem de impostos e fundos de participação, são disponibilizados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para atendimento aos programas da qual fazem parte. Todos os programas são essenciais, mas para o acesso e permanência do educando na escola três programas são fundamentais, que para Cury (p.15) [...] “o livro didático, a merenda e o devido transporte devem ser objeto de esmero e atenção da parte dos gestores escolares no que se refere à sua relação com as autoridades incumbidas desses atendimentos”. De fato estes três programas, Programa Nacional do Livro Didático - PNLD, Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE e Caminho da Escola são indispensáveis para alunos de escolas públicas, tanto para o acesso e permanência como para o processo de ensino aprendizagem.

O programa Caminho da Escola apoia ações relativas ao transporte escolar de alunos da educação básica que residem na zona rural; o PNAE visa oferecer alimentação escolar com cardápios elaborados por nutricionistas e que atendam as necessidades nutricionais dos alunos; e o PNLD tem por objetivo oferecer livros didáticos, de forma gratuita, em apoio ao processo de ensino e aprendizagem. São programas essenciais para acesso e permanência do aluno na escola, mas o da alimentação, muitas vezes é vital para muitos, sendo a única refeição que dispõem.

Contudo, muitas vezes, e em determinadas situações, os discurso de gestores políticos anda descolado de ações efetivas, reduzem os recursos, e não percebem a significância dos programas sociais e a necessidade de mais políticas públicas com ação social para a sociedade, especialmente para estudantes. Para Höfling

[...] políticas sociais se referem a ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico (2001, p.31).

Essa proteção pode ser obtida com políticas públicas adequadas. Ações para a educação escolar precisam ser pensadas e ampliadas pelo Estado, para que através delas, o educando tenha maior acesso e melhores perspectivas de futuro. O trabalho dos gestores e diretores pode ajudar nesse sentido, demonstrando e argumentando ao Estado as reais demandas da sua escola, e este, perceber e ampliar os repasses de recursos. Mas, infelizmente o que mais acontece é que as políticas educacionais brasileiras são pensadas e decididas, na

maioria das vezes, por profissionais distantes do contexto escolar, e não fazem ideia da relevância dos programas sociais e educacionais para um estudante.

4. O Ensino aprendizagem: competências do gestor/gestores

O termo competências, na gestão escolar, é conceituado por alguns autores como reunião e coordenação do conhecimento, habilidades e comprometimento com determinada atividade. Na gestão democrática as competências e responsabilidades, para o bom andamento dos trabalhos pedagógicos, são de todos que a compõem. Em algumas exceções, o diretor tem prerrogativas como líder de um grupo, e entre suas competências está em promover a compreensão da real função de cada elemento do grupo gestor e também das funções no coletivo.

A educadora e escritora Heloísa Lück (2009, p. 15) apresenta uma lista de competências, que segundo ela, são inerentes ao diretor escolar:

- 1) Garante o funcionamento pleno da escola [...] com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem [...];
- 2) Amplia nas práticas de gestão escolar [...] fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos [...];
- 3) define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares [...];
- 4) Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional [...] voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos;
- 5) promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino [...] de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar;
- 6) Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola [...] na promoção de educação de qualidade”.

Através dessa lista de competências, observamos determinadas atribuições do gestor/diretor para a organização da escola, onde assume papéis administrativos, burocráticos e pedagógicos. Além destas tarefas, cabe a ele também estabelecer em suas práticas, princípios democráticos, conseguir organizar o seu trabalho e maximizar seu tempo escolar para obter resultados qualitativos na educação. Para Lück (2008, p. 98), "a gestão é um conceito associado à democratização das instituições e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas e seus resultados". Essas ações conjuntas podem ser observadas nos resultados das avaliações institucionais.

A descentralização das competências numa gestão democrática potencializa a participação e a cooperação entre os participantes da equipe de gestores e proporciona autonomia nas decisões do cotidiano escolar. A presença ainda de um diretor/gestor nos contextos escolares seja por tradição ou por conveniência, não impede que haja descentralização das tarefas, o fato é que ainda é ele que na maioria das vezes responde por

algumas situações específicas e/ou cobranças recaem sobre ele. Isso faz parte da organização de algumas escolas, mas, entre suas funções também está em manter o espírito de equipe e liderar os objetivos educacionais da escola. Apesar de muitas vezes não ser compreendido pelos pares, pois não é ele o responsável pelas políticas educacionais, diretrizes, programas e metas que são impostas, apenas conduz e reproduz aquilo que está institucionalizado.

Um dos parâmetros institucionalizados são as avaliações de aprendizagens, nacionais e internacionais, em que são verificados os dados relativos ao aproveitamento dos estudos pelos educandos. Pesquisas apontam que na educação básica, fase fundamental para formação do sujeito, as defasagens na aprendizagem são significativas. Estes resultados sinalizam a necessidade de repensar algumas estratégias, rever as políticas e programas educacionais. Nas escolas, onde os índices avaliativos estão abaixo da meta, é importante que os gestores identifiquem as causas e repensem as práticas pedagógicas, e percebam se o problema não está na ineficácia da gestão. Mas também não se pode atribuir falhas na gestão ou inércia dos gestores pela baixa qualidade da educação, e sim considerar vários fatores que contribuem para isso, entre eles a inobservância do PPP pela equipe pedagógica e alunos não comprometidos com a educação escolar.

O PPP é uma das ferramentas que orienta o trabalho da gestão e dos professores. É um documento que se configura num instrumento de planejamento e avaliação de todo processo pedagógico que será desenvolvido durante o ano letivo. E uma das competências do gestor é mantê-lo atualizado, (re) elaborar com os demais gestores sempre que necessário, além de deixar à disposição de todos, sem restrições para o acesso de quem quer que seja. Para Lück,

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar e educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (2000, p. 2).

Nesse sentido, a construção de uma gestão democrática requer uma luta constante de unidade, com a participação efetiva de todos na tomada de decisões assertivas para o ambiente escolar. E o entendimento da gestão sempre deve ser pela participação de toda comunidade escolar na organização e construção dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos financeiros, de pessoal e sobre todo processo decisório. Aos gestores cabe um olhar mais específico sobre o ensino e aprendizagem, zelando pela qualidade e evitando índices negativos nas avaliações da educação básica.

Numa dessas avaliações divulgadas recentemente sobre a aprendizagem, Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA) de 2016 pelo Ministério da Educação, foi constatado uma

estagnação na aprendizagem dos estudantes. Os dados revelam que os estudantes acima dos oito anos de idade mantem níveis insuficientes de leitura e que os níveis de alfabetização em 2016 são parecidos com 2014, ou seja, pouco ou nada mudou. Estes dados servem como alerta aos gestores e educadores de que algo precisa ser feito, como rever algumas ações, repensar metodologias de ensino e pensar em políticas educacionais mais eficazes. Cabe à gestão escolar atenção a estas avaliações e, junto com toda comunidade escolar, planejar ações e viabilizar meios para intervir nas necessidades de sua escola.

4.1 Limites e possibilidades do gestor/diretor

Numa gestão democrática, com a participação ativa e coletiva, são grandes as possibilidades de avanços na qualidade educacional. Esta parceria contributiva, entre gestores e comunidade escolar, não é só importante nas horas de tomadas de decisão, mas em todos os momentos, seja na construção do PPP, reuniões pedagógicas ou eventos artísticos. A escola é um espaço específico de educação para formar cidadãos, portanto a participação de todos está definida na Constituição de 1988 e reafirmada na LDB (Lei 9.394/96).

Mas para que ocorra essa participação efetiva, o gestor em parceria com o conselho escolar, precisa gerar um ambiente propício, estimulando trabalhos em conjunto e valorizando todos os esforços concedidos. Essa democratização da gestão escolar implica também superar processos centralizados de decisão, e as novas deliberações devem nascer sempre das discussões coletivas. Rever o modelo ainda adotado por muitos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento são até hoje característicos de um modelo centralizador, pressupõe construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade, professores, alunos e comunidade escolar.

Entretanto, as limitações dos gestores escolares também são uma realidade. De acordo com Luiz Fernandes Dourado (2007) a autonomia pedagógica e financeira e a implementação do PPP na unidade escolar, encontram vários limites no modelo de gestão escolar vigente, e destaca: a centralização das decisões; entraves ao estabelecimento de princípios de organização colegiada da gestão e do trabalho pedagógico; um PPP restrito ao atendimento das determinações das secretarias de educação, não acarretando mudanças significativas na lógica autoritária da cultura escolar; e formas de provimento nos cargos dirigentes dissociadas da comunidade local e escolar.

Segundo Dourado, a gestão escolar requer efetivação de novos processos de organização, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. A gestão é polissêmica, ela apresenta diferenças significativas quanto à natureza,

ao caráter, às finalidades e ao alcance nos processos de aprendizagem. Os processos de participação se constituem, em atitudes, disposição para a organização da aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídas cotidianamente. Por isso a participação é um processo complexo, pois envolve vários cenários, múltiplas possibilidades organizativas e diversos sujeitos.

Conforme já citado anteriormente, e estabelecido em leis e normas, a gestão deve ser democrática e num compromisso coletivo. No entanto, nesse coletivo, ainda está muito presente a figura de um líder, e esse líder é o diretor. Um líder que precisa conhecer os fundamentos da Educação e seus processos, pois disso deriva a sua significância em liderar. E para liderar precisa compreender o comportamento humano, especialmente dos sujeitos presentes na escola, aceitar desafios com disposição, e influenciar positivamente sua equipe de trabalho.

Também se verifica que os próprios sistemas de ensino atribuem a função de liderança a alguém da equipe gestora, designando-o como porta voz para comunicar aos demais, decisões, normas e regramentos, o que gera muitas vezes discordâncias entre o grupo. São situações que afetam a organização dos trabalhos da escola, interferem e refletem no ensino e na aprendizagem dos alunos. O enfrentamento destas questões exige habilidade e paciência e precisa ser liderada por alguém, e em muitas escolas esse alguém também é o diretor. Uma liderança que também pode e deve ser avaliada pelos seus pares. E por meio dessas avaliações, podem pensar e decidir em conjunto forma mais razoável na condução do processo gestor.

Ao assumir a função de liderar o grupo, o gestor escolar assume também um conjunto de atribuições, e entre elas estão: apoiar o trabalho de equipe, zelar pelo bom relacionamento interpessoal, promover formação continuada e administrar os recursos materiais e financeiros da escola. Além dessas competências, assume outras mais técnicas, que nem sempre adquire durante sua formação, vai adquirindo durante o exercício do cargo e na organização da escola.

[...], a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2011, p. 316).

É, portanto, papel do diretor conhecer todas as dimensões que constituem a organização escolar, tendo sempre como finalidade alcançar os objetivos propostos, principalmente no que se referem ao ensino aprendizagem dos educandos. A base das ações de um diretor na escola provém de orientação dos sistemas de ensino e de políticas públicas estabelecidas pelo Estado. No entanto, concordamos também com a autora Ana Maria

Machado quando diz que “para efetivação da democracia na gestão pública, o sistema educacional há que se preocupar com a formação específica do diretor”. De fato isso faz sentido, pois para realizar um bom trabalho e gerar um clima cooperativo entre seus pares, é necessário dispor de ferramentas executivas e não apenas ser um bom professor ou bom coordenador pedagógico. E para liderar um projeto educativo a que se pensar também em formação continuada para gestores, pois são eles que respondem legalmente pela escola e pedagogicamente pelos seus resultados.

Contextualizando um pouco mais, em setembro de 2017, na abertura do 3º Seminário de Gestão Escolar ocorrido nos dias 27 e 28 em São Paulo capital, teve como convidados representantes de diversos setores, e também a presença da professora Bernadete Gatti. Foram levantadas várias questões, e entre elas, observações como: “Profissionalizar a gestão de escolas públicas para torná-las mais eficientes, este seria o caminho para melhorar a qualidade do ensino; dar aos diretores mais autonomia para identificar os desafios de cada unidade de ensino”. O Secretário de Educação do estado do Ceará, Idilvan Alencar, declarou que “*É preciso definir as competências dos gestores [...] a falta de autonomia prejudica a gestão de escolas, é necessário investir na capacitação desses profissionais*”. Malan, ex-ministro e professor da UFRJ, presente no evento disse que, “*é fundamental dar autonomia ao diretor escolar qualificado para obter um ensino público de qualidade*”. São argumentos que podem realmente ser considerados, pois parece necessário definir melhor o papel ou os papéis do gestor escolar, que muitas vezes se resume apenas em apagador de incêndios.

Ainda nesse seminário, foi mencionada a necessidade de valorizar a função de direção, torná-la mais atrativa e reconhecida. Talvez um dos quesitos que também influenciariam na melhoria dos resultados escolares. A professora e pesquisadora Bernadete Gatti em seu comentário, cita que no Brasil existem poucos programas de formação, e que deveria haver mestrados profissionais para gestores. Contudo, muitas vezes também não é a formação acadêmica que faz a diferença na forma de gerir, mas a experiência enquanto educador e capacidade de empatia com a comunidade escolar.

É notório que no cotidiano escolar os gestores enfrentam muitos limites, tais como: professores não colaborativos; pais de alunos que não participam do processo educacional de seus filhos; alunos que não valorizam a oportunidade de estudar, entre outros problemas. E fora do contexto escolar, também enfrentam dificuldades para atendimento de demandas da escola, por meio das Secretarias de Educação, municipais e/ou estaduais, principalmente com relação aos recursos pessoais e financeiros.

Mas de uma forma geral, e apesar dos limites, há também muitas possibilidades para a prática de uma boa gestão. O comprometimento com as atribuições da função e um clima de trabalho favorável, objetivando a qualidade de ensino, são aspectos que se manifestam nos resultados escolares dos educandos. Um gestor sempre atento, diagnosticando as aprendizagens, propondo melhorias, otimizando as tarefas pedagógicas e administrativas, constrói com seus pares um ambiente cheio de possibilidades, com resultados educacionais significativos. Os limites fazem parte da estrutura organizacional, mas também não são intransponíveis.

4.2 Os objetivos educacionais

Entre as incumbências da gestão escolar está em atender aos objetivos educacionais estabelecidos pelos sistemas de ensino e especificados no PPP da escola. Para isso acontecer, o gestor precisa considerar algumas questões, como por exemplo: promover condições adequadas de trabalho aos docentes; garantir formação continuada; assegurar a organização da escola; incentivar o uso dos espaços escolares como laboratórios e bibliotecas; incentivar o uso das tecnologias; articular junto aos órgãos públicos recursos para atender às demandas da escola, entre outras necessidades. Isto deve se dar numa relação dialógica entre gestão/direção, equipe pedagógica e comunidade escolar.

Os objetivos educacionais devem culminar na formação plena do educando, para isso os gestores e professores precisam estar em sintonia no planejamento curricular, na articulação de práticas coletivas, e sem intenções de centralizar poder ou individualizar alguma ação pedagógica. Mesmo numa proposta democrático-participativa, que objetiva o processo ensino-aprendizagem, os trabalhos podem ser mediados por um diretor. Embora se observe que em muitos contextos, as decisões e responsabilidades já são divididas pelo grupo de gestores, não sendo mais necessária a figura do diretor.

A educação em tempos de globalização e de muitas tecnologias necessita de novos olhares pelos gestores e professores. Compreender e se apropriar desses recursos para uso em suas práticas pedagógicas, contribuem e desenvolvem os conhecimentos dos educandos.

As tecnologias de informação e comunicação têm um papel de destaque no momento atual que vivemos. O aluno de hoje, independente do nível de ensino em que se encontra, tem acesso às tecnologias de informação e comunicação em seu cotidiano, e começa a desempenhar um novo papel no contexto escolar, apresentando vantagens em relação aos alunos de dez anos atrás. Esse novo educando traz para a escola maior conhecimento factual, do mundo globalizado e demonstra maiores expectativas e objetivos quanto à sua formação (BORTOLINI, 2013, p.9).

Nessa perspectiva, o uso das tecnologias pode estar entre os objetivos educacionais da escola como recurso e estratégias de ensino que ampliam os conhecimentos, e proporcionam uma aprendizagem mais atrativa. Mas é claro que o uso delas deve estar adequado ao PPP da escola e de acordo com o contexto escolar.

Outro fator a ser considerado para obtenção de bons resultados escolares e atinja os objetivos educacionais, está relacionado aos recursos humanos, com educadores comprometidos e com boas formações pedagógicas. Sempre bem definidos pela equipe gestora, esses objetivos educacionais são metas que podem ser alcançadas com o uso de recursos e estratégias de ensino inovadoras que favoreçam a atenção dos educandos. Contudo, para que o trabalho escolar tenha sucesso é necessário um diagnóstico dos alunos, perceber as especificidades e interesse deles, e a partir daí, promover um ensino adequado a sua realidade.

A integração das tecnologias na sala de aula também são formas que aproximam os alunos dos professores, uma vez que esses meios, em geral, já fazem parte do cotidiano deles. No entanto, sabe-se, que em muitas escolas ainda não há internet e alunos sem condições de acesso a um computador ou celular, e isso dificulta o uso desses recursos durante as aulas. Mas também há escolas onde essa estrutura já está presente, no entanto a falta de domínio e de formação dos professores dificulta o uso delas nas práticas pedagógicas.

Mas na ausência da tecnologia, é possível se obter ou atingir os objetivos educacionais utilizando outras estratégias. O professor, numa perspectiva de interação, pode ser um formulador de problemas ao invés de ser apenas um transmissor de saberes, e potencializar aprendizagens utilizando outras mídias, como jornais, revistas e vídeos. São recursos que em geral são mais acessíveis, e se utilizadas adequando aos conteúdos escolares e envolvendo o estudante, promovem interação entre professor/aluno e a aprendizagem também acontece.

Desse modo, para atingir os objetivos educacionais alguns fatores são elementares, e outros como a tecnologia na contemporaneidade, são fundamentais. Mas há uma infinidade de boas práticas pedagógicas, com e sem tecnologia, que podem ser desenvolvidas por um corpo docente quando este é qualificado e comprometido com a educação.

A prática educativa sempre deve pautar-se em objetivos educacionais que resultem num ensino significativo para o educando, e para que as metas educacionais estabelecidas sejam atingidas. Em entrevista ao portal da Educação, Heloisa Lück coloca que “há práticas de gestão com resultados educacionais significativos devido à clareza e compreensão de todos na realização dos objetivos educacionais propostos”. Isto evidencia a necessidade do comprometimento dos gestores para atingir os objetivos fins da escola, a aprendizagem dos alunos.

5. Considerações finais

Os espaços escolares, compostos por diferentes sujeitos, são locais constituídos para promover o ensino e a aprendizagem aos educandos, e gerir essa complexidade de relações humanas é algo que vai além de aspectos administrativos e burocráticos. A gestão escolar é uma construção social com participação de professores, coordenadores, supervisores e conselhos de classe, com decisões coletivas e também individuais. Esses gestores, visando uma educação de qualidade, precisam exercer suas funções com competência e responsabilidade, inovando nas ações pedagógicas do ensino aprendizagem.

A inclusão na lei do art. 206 da Constituição Federal de 1988, do princípio da gestão democrática, representa um avanço no campo educacional, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para sua efetivação total nas escolas, públicas e privadas. A meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE (2014/2024) previa que no prazo de dois anos, em 2016, a gestão democrática deveria estar efetivada em todas as escolas. No entanto, estamos em 2017 e isso ainda não ocorreu efetivamente na maioria das escolas brasileiras.

Nesta perspectiva, iniciamos este texto contextualizando aspectos sobre gestão escolar e conceitos sobre direção escolar. Em seguida, algumas abordagens sobre as funções e atribuições do gestor, embasadas teoricamente com conceitos de Libâneo e Lück, e outros referenciais. Também entramos na seara das políticas educacionais e sobre o educando, principal sujeito de uma escola, e abordagens sobre as limitações e possibilidades dos gestores na condução do processo educacional.

Desse estudo, conclui-se que de fato numa gestão democrática a descentralização das competências e atribuições existentes no contexto escolar, contribui para melhorar as relações e a tomada de decisões, em um ambiente onde há uma diversidade de sujeitos. Compartilhar o poder, promover ações conjuntas, organizar e mobilizar toda comunidade escolar, só contribui para uma escola pública mais democrática e um ensino de qualidade com objetivos educacionais bem definidos.

A direção na gestão escolar, ainda é bastante citada pelos autores, especificando inclusive as competências e atribuições da função. Isso responde em parte a questão de minha pesquisa, no entanto encontramos limitações na bibliografia por não citarem contribuições mais específicas da gestão democrática no processo de ensino e aprendizagem. Está claro que a gestão democrática é a forma adequada de se conduzir uma escola onde todos os gestores precisam estar aptos para tomadas de decisões, propor ações, e soluções aos problemas quando surgirem. Mas a presença de um líder, diretor, ainda é evidente e talvez até necessário

em determinados momentos, pois é dele que geralmente são cobradas respostas e resultados pedagógicos.

6. Referências

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília, DF: MEC/SEF, 1998.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Edite da Penha; CUNHA, Eleonora Schettini M. Políticas Públicas Sociais. In: CARVALHO, Alysson [et al.]. Políticas Públicas. Belo Horizonte: Editora UFMG; Proex, 2002.

CURY, C.R.J. O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>

DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006c. p. 77-95.

FERREIRA, Naura. S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

HÖFLING, E.M. Estado e políticas (públicas) sociais. Cadernos Cedes, a. 21, n.55, nov. 2001

LIBÂNEO, José Carlos et al. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 6ª ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

_____. LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática; 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

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

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano de sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.