

ANÁLISE DOS DESAFIOS DOS GESTORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DE BOA VISTA/RORAIMA NA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL APÓS A TRANSIÇÃO DE ESCOLA

José Carlos Moralles

Orientador Educacional – SEED/RR.

<http://lattes.cnpq.br/1068831885978747>

E-mail: dedemoralles@hotmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N1>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N1-16>

RESUMO: A presente pesquisa busca identificar quais os principais desafios encarados pelas escolas e comunidade escolar quando ocorre mudança de gestor, tendo em vista que no Estado de Roraima os cargos de gestão nas escolas não são eletivos. Para tal averiguação optou por uma pesquisa de caráter descritivo, adotando técnica de pesquisa bibliográfica, além de coleta de dados a partir da aplicação de questionários á 32 gestores da capital Boa Vista – RR. Por meio das respostas dos gestores, pode-se perceber que as transformações nas unidades de ensino, após assumirem cargos de gestores, dependem basicamente das suas lideranças. Portanto o uso dos princípios democráticos pela equipe gestora da escola em todas nas atividades administrativas internas é essencial para o bom gerenciamento. O objetivo geral da pesquisa centrou-se em considera-se que dentre os principais obstáculos e desafios dos gestores ao assumirem uma nova escola, centra-se principalmente nos recursos humanos, haja vista que a participação dos membros do processo educacional nas tomadas de decisões e o comum acordo entre todos é de suma relevância ao alcance dos resultados positivos, e o alcance das metas institucionais dependem fundamentalmente do desempenho coletivo. Na gestão democrática, o processo de gestão congrega a participação ativa dos docentes em sua totalidade e da comunidade escolar visando à efetivação qualidade para todos os alunos. Assim, como exposto na figura seguinte, observa-se a atuação sistêmica dos atores no processo educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Troca de Gestor. Reestruturação Organizacional Escolar.

ANALYSIS OF THE CHALLENGES OF MANAGERS OF THE STATE PUBLIC SCHOOL SYSTEM OF BOA VISTA/RORAIMA IN ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING AFTER SCHOOL TRANSITION

ABSTRACT: This research seeks to identify the main challenges faced by schools and the school community when there is a change of manager, given that in the state of Roraima the management positions in schools are not elective. For this investigation opted for a descriptive research, adopting bibliographic research technique, in addition to data collection from the application of questionnaires to 32 managers of the capital Boa Vista – RR. Through the managers' responses, it can be seen that the transformations in the teaching units, after assuming management positions, basically depend on their

leadership. Therefore, the use of democratic principles by the school management team in all internal administrative activities is essential for good management. The general objective of the research focused on it is considered that among the main obstacles and challenges of managers when taking on a new school, it focuses mainly on human resources, given that the participation of members of the educational process in decision-making and the common agreement among all is of paramount relevance to the achievement of positive results, and the achievement of institutional goals depend fundamentally on collective performance. In democratic management, the management process brings together the active participation of teachers in their entirety and the school community aiming at effective quality for all students. Thus, as shown in the following figure, the systemic performance of the actors in the educational process is observed.

KEYWORDS: School Management. Change of Manager. School Organizational Restructuring.

INTRODUÇÃO

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação é um fenômeno debatido entre muitos pesquisadores. Porém, os padrões de desempenho e competências de diretores escolares, perpassa a linha tangível do desejo, pois deveria fundamentar-se na identidade que já existe, esse sim será o norte capaz de provir e orientar o seu desenvolvimento de forma embasada.

Neste cenário, a presente pesquisa busca identificar quais os principais desafios encarados pelas escolas e comunidade escolar quando ocorre mudança de gestor, tendo em vista que no Estado de Roraima os cargos de gestão nas escolas não são eletivos. Para tal averiguação optou por uma pesquisa de caráter exploratório, adotando técnica de pesquisa bibliográfica e documental, além de coleta de dados a partir da aplicação de questionários em dez escolas da capital Boa Vista – RR.

Entende-se que há grande inadaptabilidade quanto à implantação e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola, dificuldade quanto ao gerenciamento de Recursos humanos e comprometimento dos setores, frequente descumprimento das normas estabelecidas pela comunidade escolar, o que leva ao aumento da indisciplina, pouco envolvimento da comunidade escolar, baixo índice de proficiência e ainda o perfil muitas vezes inflexível do gestor e sua inadaptabilidade ao contexto escolar.

Entende-se que há grande inadaptabilidade quanto à implantação e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola, dificuldade quanto ao gerenciamento de Recursos humanos e comprometimento dos setores, frequente descumprimento das normas estabelecidas pela comunidade escolar, o que leva ao aumento da indisciplina, pouco envolvimento da comunidade escolar, baixo índice de proficiência e ainda o perfil muitas vezes inflexível do gestor e sua inadaptabilidade ao contexto escolar.

Assim, a Gestão administrativa de uma escola é que dá subsídios para uma prática eficaz, propiciando as ações e condições decorrentes de cada setor, em todas as áreas de uma unidade escolar, respaldando o setor fundamental da escola que é o pedagógico. No Estado de Roraima, como em grande parte dos estados brasileiros, o cargo de gestor não é eletivo e a cada mudança de Governo ou Secretariado, há também a mudança de gestores, a qualquer período do ano letivo.

Nenhuma escola alcançará êxito nem a relação entre os profissionais será saudável se não houver planejamento, assim como envolvimento entre a identidade formada da escola a partir do PPP e o gestor responsável por dinamizar cada setor.

Este é um desafio que os sistemas das redes de ensino do estado enfrentam atualmente, visto que mesmo tendo teoricamente os caminhos de uma gestão dinamizada com eficácia na prática decorre de forma a comprometer negativamente o processo. Para tanto a necessidade de análise da realidade do contexto aqui investigado.

HISTORICIDADE DA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL

A palavra “gestão” tem origem anglo saxônica. Recorrendo ao Dicionário Aurélio, esse termo refere ao ato de gerir e/ou administração. Diante do seu conceito, nota-se que gestão é um termo que engloba muitos significados distintos. A sistematização dos primeiros conhecimentos acerca da gestão administrativa proveio no início do século XX, tendo como fundador Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado o pai da teoria clássica da administração científica. Responsável pelas primeiras teorias da administração – a qual serviram de base científica para outras teorias – com a publicação em 1911 do livro *Princípios de Administração Científica*.

Ele foi o primeiro a sustentar a necessidade de uma abordagem científica para a gestão, principalmente ao uso mais produtivo dos recursos humanos e materiais. Seus sucessores, A. Fayolle; Weber e Gulick; Urwick desenvolveram os princípios e métodos de gestão da organização, centrando-se sobre os métodos de estabelecimento de relações interpessoais, motivação, liderança, aprendendo habilidades individuais de cada funcionário.

Portanto, a Gestão Educacional é um novo paradigma em que os princípios da administração e gestão em geral aplicam-se ao campo específico da educação, enriquecida com a evolução Teórica e conhecimento prático do campo administrativo. Cabe destacar que Gestão educacional e administração educacional são termos usados para se referir aos líderes das escolas.

O gestor e o administrador possuem o mais alto escalão no âmbito escolar. São responsáveis pelo funcionamento das suas escolas. Nesse sentido, seus deveres e responsabilidades são delineados em leis estaduais. Estados e distritos escolares também estabelecem as responsabilidades dos gestores por meio de seus principais critérios e procedimentos administrativos.

Segundo Sander (2005) o estudo do desenvolvimento da gestão da educação na América Latina, seguiu os passos da evolução das teorias pedagógicas e administrativas desenvolvidas na Europa e nos Estados Unidos, prevalecendo o culto de eficiência e produtividade econômica, reduzida preocupação com a dimensão humana e considerações de natureza cultural e política da gestão educacional. Assim, nas primeiras décadas do século XX, os países da América Latina adotaram uma abordagem tecnocrática, assentada nos princípios da escola clássica de administração defendido por Taylor, Fayol e seus seguidores e intérpretes.

Conseqüentemente, ao passar a Segunda Guerra Mundial, a ciência do comportamento humano, teve sua ascensão, e a gestão da educação na América Latina, por influência das teorias funcionalistas psicossociológicas da administração norte-americana, adotou uma abordagem mais condutista. Assim, a eficácia passou a fazer parte da realização dos objetivos e metas das instituições de ensino e sistemas de ensino

tornando-se a principal preocupação pensadores administrativos e líderes da educação latino-americana, como preceito para o desempenho administrativo.

Sander (2005) destaca que partir da década de 1960, na América Latina ocorreu um aumento da utilização das ciências sociais na gestão da educação com a tradição teórica da escola de administração contemporânea. Assim, duas construções passaram a disputar o espaço acadêmico: autores do desenvolvimentismo da perspectiva externa e sociológica e; autores latino-americanos.

Foi no período posterior a 1964 que a formação do pedagogo ganhou destaque. Percebemos que foi nesse período de instalação do Regime Militar que se preceituou a hierarquização de funções como administração, supervisão, planejamento e inspeção escolar entre outras por meio da Lei 5540/68, que representou a reforma universitária. Sob a égide dessa lei as disciplinas profissionalizantes foram ampliadas pelo parecer CFE nº 252/69 e passaram a contar com as seguintes habilitações a serem oferecidas na graduação: Magistério das Disciplinas Pedagógicas do Segundo Grau, Orientação Educacional, Administração Escolar, Supervisão Escolar e Inspeção Escolar. A atuação do pedagogo tinha como foco a direção e o controle do processo escolar.

Destarte, abordagens de gestão contemporâneas, critérios técnicos e instrumentais da eficiência e eficácia da gestão tradicional foram subsumidos pelo critério político da eficácia. Educadores preocuparam-se em passar a responsabilidade predominantemente social da gestão educacional e de sua capacidade para responder eficazmente às exigências e necessidades dos cidadãos.

Igualmente, tais teorias tiveram seus reflexos no cenário educacional nacional, nas mais diversas dimensões dos setores administrativos, inserindo-se nesse contexto o setor educacional. Conforme relatado por Sander (2009, p. 70) os primeiros conceitos acerca da gestão escolar emergiram exclusivamente pela influência da administração pública e de negócios, em fator do conhecimento organizacional advindo com a Revolução Industrial.

Conforme demonstrado acima, é lícito afirmar que para a compreensão e aplicação da Gestão educacional, os participantes neste processo de formação, desde suas primícias

já necessitavam conhecer abordagens teóricas subjacentes nas áreas de administração, gestão e educação, bem como compreender o significado e conteúdo das políticas educacionais.

No sistema educacional brasileiro, qualquer medida da gestão escolar é um componente político, haja vista que o escopo da sua ação é a obtenção de bons resultados educacionais, necessita implementar decisões de políticas educativas diárias. Além disso, ao gestor incumbe-se a organização das equipes de trabalho e medidas criação e gestão administrativa.

Segundo Sander (2009, p. 71) os anos de 1960 e 1970 no Brasil – época correspondente ao militarismo – foram favoráveis ao modelo nomotético¹ de gestão burocrática e de recursos humanos para o desenvolvimento, com gestão técnicoracional planejada pelo Estado, de maneira centralizada e homogeneizada assumindo “características de um modelo-máquina, prioritariamente preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência”.

Colares; Imbiriba; Colares (2003, p.90) ao ilustrar esse cenário, relata que:

A legislação educacional sofreu significativas alterações educacionais no período do regime Militar, com implicações para todo trabalho educativo. Os trabalhos teóricos da administração escolar publicados no Brasil, naquele período terminaram por adotar implícita ou explicitamente, o pressuposto básico de que deveria aplicar na escola, os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista. Produtividade e operacionalização de objetivos passavam a ser elementos-chaves do processo de gestão.

Vieira (2007, p. 54) explica que nessa época, ainda não se utilizava o termo gestão, mas sim administração. Como pode ser visto, o desenvolvimento e aplicação prática de gestão educação têm sido sujeita a mudanças e reformas no Estado, políticas da administração pública e educação. De fato, nas décadas de 80 e 90, o impacto direto de processos de globalização, importantes mudanças políticas, econômicas e administrativas, gerando transformações, tanto nas organizações públicas, privadas e nos setores da educação.

Conforme ressaltado por Araújo (2009, p.01), os anos de 1980 destacou-se em fator dos movimentos revolucionários e das reivindicações em prol da participação da

população nas decisões sociopolíticas, bem como a promulgação da nova Constituição Federativa do Brasil de 1988, na qual institui a gestão democrática, como um dos princípios da educação nacional:

Capítulo III

Da Educação da Cultura e do Desporto

Seção I

Da Educação

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

VI- gestão democrática do ensino público na forma da lei.

Nesse contexto, o advento da Constituição Federativa de 1988, valorizou o magistério, atendeu aos movimentos voltados as reformas na educação nacional, e sobretudo valorizou a gestão democrática do ensino (Sander, 2009). Conseqüentemente, em 1990, conforme descrito por Araújo (2009, p.16) surgiu à escola técnica-científica e/ou escola-empresa, influenciada pela qualidade da gestão. “Impera nessa escola a hierarquização de cargos e funções e a normatização de forma rígida, objetivando racionalizar o trabalho e buscar constantemente a eficiência escolar”.

A intensificação dos movimentos sociais em prol das reformas educacionais resultou “na promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394, de 1996) e a aprovação do Plano Nacional de Educação em 2001” (Sander, 2009, p. 73). Logo, na primeira década do século atual, foram lançados planos acerca da gestão democrática; Programa Dinheiro Direto na Escola; (PDDE); Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares; Plano de Mobilização Social pela Educação (Pasquini; Souza, p. 26).

GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE MUDANÇAS

As mudanças da globalização e educação são indissociáveis. Se por um lado a globalização tem afetado o desenvolvimento dos países a partir de aspectos socioeconômicos e políticos, do ponto de vista social e cultural, a globalização também tem um impacto sobre a educação. Em resposta aos desafios da globalização, o

desenvolvimento do sistema educacional tende passar por processos de padronização com vistas a garantir a qualidade da educação escolar.

O desenvolvimento da sociedade também tem como base, os princípios humanistas e democráticos. Assim, para a otimização de todas as instituições de ensino, faz-se necessário que seja melhorado todos os níveis de gestão, com vista à sua humanização e democratização, sendo esses dois aspectos uma das principais alavancas para acrescer a cultura de gestão profissional da educação e fornecer um alto nível de competência aos gestores escolares.

A educação no Brasil ao longo da história mostrou-se como categoria de menor relevância na conjuntura política e social do país, não sendo destino prioritário de investimentos e políticas públicas. Tal conjuntura histórica, somada a uma frágil cultura de estudos da nação brasileira, fundamenta as razões de notável inferioridade em indicadores educacionais no cenário internacional. Embora tenha apresentado relativa melhoria da educação básica, sobretudo no que concerne ao acesso quase universalizado à educação no Ensino Fundamental, o Brasil posiciona-se em escalas inferiores a grande parte dos países. O déficit educacional no Brasil ainda é alarmante.

Dados das últimas edições da Prova Brasil - um dos estratos do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), que é aplicado a cada dois anos - mostram que a porcentagem de alunos que teve no mínimo um nível adequado de aprendizagem cresceu de 2007 para 2011, tanto em português - onde essa porcentagem subiu de 25% para 37%, no 5º ano; e de 16% para 22%, no 9º ano - quanto em matemática - onde a proporção subiu de 22% para 33%, no 5º ano; e de 9% para 12%, no 9º ano. (...) Comparando com o cenário internacional, pode-se perceber a distância que o Brasil se encontra de uma educação de qualidade. O Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) 1 colocou, em sua última avaliação, o Brasil na 55ª posição em leitura e 58ª em matemática, de um total de 65 países. O país teve desempenho semelhante à Costa Rica, Uruguai, Colômbia, Montenegro, Argentina e Tunísia, fiando muito abaixo da média dos países da OCDE (Miranda, 2014, p. 2).

Tal cenário exprime que educação brasileira tem evoluído, porém em ritmo desacelerado. Os fatores que determinam a qualidade da educação têm sido objeto de estudo em todo o mundo, dentro e fora das academias, em fóruns internacionais de educação, entre outros, buscando uma melhoria global e vertical de tais indicadores.

Conforme Miranda (2014), sobretudo no contexto da *Accountability*, numerosas políticas educacionais têm sido implementadas no Brasil. Todavia, tais “política(s) representa(m) o espaço onde se manifesta a “politicidade inerente à educação”, na medida em que traduzem expectativas de ruptura ou de continuidade” (Souza, 2012, p. 56).

Desse modo, observa-se que o campo educacional está constantemente sujeito a pressões por mudanças, e por sua vez, os gestores escolares deem estão preparados enfrentar o imperativo de mudança que vem desde fontes extrínsecas, bem como a pressão intrínseca do próprio desenvolvimento do conhecimento. Muitos estudiosos têm alertado que o rápido desenvolvimento da sociedade e as escolas públicas devem estar em paralelo, caso contrário, a escola não vai sustentar-se nesse ambiente em mudanças constantes (Stanley, 2006; Lück, 2009).

DIMENSÕES POLÍTICAS E PEDAGÓGICAS DA FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE

No fim do século XX, as escolas começaram a ser mais responsabilizadas pelos desempenhos de seus alunos em avaliações nacionais e estaduais. Assim os gestores tornaram-se mais responsáveis com o ensino e aprendizagem em suas escolas. Em particular, o seu dever de monitorar o ensino e a aprendizagem aumentou juntamente com a sua responsabilidade de orientar os professores a melhorarem seu desempenho.

Com esta mudança de responsabilidades, houve necessidade de avaliar de forma mais eficaz os professores no trabalho docente para melhorar as suas técnicas de instrução. Logo, as mudanças, nos elementos da escola produziu reflexos em seus vários aspectos, gerando novas mudanças no elemento iniciador, e assim sucessivamente.

Portanto, a necessidade de Reforma da Educação Escolar nos últimos vinte anos, a globalização e o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, influenciaram a organização do sistema educacional, provocando forte influência na gestão, direcionando-a a novos conceitos e valores, tais como: eficiência, prestação de contas, planejamento, avaliação contínua e garantia de qualidade. Passou-se a exigir mais dos gestores, que necessitam de flexibilidade, e saberem utilizar os procedimentos de

autoavaliação, bem como saber o momento exato de alterar as estratégias tanto na gestão pessoal, quanto administrativa, para liderar com eficácia a organização escolar.

A dimensão política inclui estratégias de ação organizada dos participantes do sistema educacional e de suas escolas e universidades. A importância da dimensão política reside nas responsabilidades específicas do sistema educacional e de suas escolas e universidades para a sociedade. Além disso, a sua importância reside no fato do sistema de ensino funcionar no contexto das circunstâncias ambientais contingenciais mais variados. Essa importância é enfatizada como prova de que os aspectos antropológicos e pedagógicos da gestão educacional são influenciados por variáveis externas muito poderosas.

Assim, se a administração da educação não é capaz de tratar adequadamente a poderosa relação dos elementos intrínsecos da natureza humana e do ambiente educacional, ela corre o risco de fechar sobre si mesma o sistema de ensino. O resultado desta atitude isolacionista é a perda de espaço político na comunidade. Nessa dimensão, administração educacional visa à eficácia, uma abordagem essencialmente política, segundo a qual o sistema educacional deve atender às necessidades e demandas sociais da comunidade a que pertence. Nesse sentido, a administração será mais eficaz quanto maior for a sua capacidade estratégica para atender às necessidades sociais e demandas políticas da comunidade em que o sistema de ensino funciona (Sander, 2005).

Uma vez que a mudança é um processo complexo e dinâmico, as foram obrigadas a escolas adotar estratégias globais para gerir a organização, reforma e implementação de autoavaliação das escolas. Estas estratégias incluem: (1) melhoria do clima organizacional; (2) liderança adequada; (3) tomada de decisão democrática; (4) ampla visão; (5) uma mudança gradual no método; (6) Proporcionar oportunidades para professores desenvolverem-se profissionalmente; (7) avaliar mudanças.

A dimensão pedagógica da administração da educação refere-se ao conjunto de princípios, técnicas e ambientes educacionais intrinsecamente comprometidas com a realização efetiva dos objetivos do sistema educacional e de suas escolas e universidades. A dimensão pedagógica da administração da educação, na verdade, refere-se a toda a organização e funcionamento do sistema de ensino e escolas e universidades. É que a

dimensão que define a especificidade da gestão educacional. Nesse sentido, o sucesso da gestão educacional é medido em termos da sua eficácia na realização dos objetivos do sistema de ensino e os objetivos das suas escolas e universidades (Sander, 2005).

A ATUAÇÃO DO TRIO GESTOR NA ESCOLA

Tem-se que a competência é o resultado de uma formação sólida, com base numa melhoria contínua do nível cultural ideológica, profissional. Os princípios de gestão científica, a análise estrutural e funcional, a abordagem situacional conectadas à competência, e disposição em dirigir a instituição para realizar suas funções de acordo com pontos de vista teóricos modernos. Todavia, cada gestor tem suas próprias características e vantagens. No entanto, há certas qualidades específicas e necessárias para compor o líder da escolar, estas incluem habitualmente a atribuição de responsabilidades para criar condições favoráveis para o trabalho, para mostrar firmeza, determinação e rigor.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/96 foi o primeiro documento normatizador voltado ao trabalho da gestão escolar, e no seu art. consta as suas dimensões pedagógicas:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001) [grifo]

Outro aspecto importante contido na LDB é observado por Souza (2012, p. 62) é a questão da autonomia da escola:

O legislador é claro no sentido de afirmar a existência de “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” (LDB, Art. 15), a serem também definidas pelos sistemas de ensino. Aqui, o entendimento orienta-se no sentido de que a autonomia de uma escola não é algo espontâneo, mas construído a partir de sua identidade e história. Os “graus de autonomia” correspondem a diferentes formas de existir da própria instituição – dizem respeito à sua história, a seu tamanho, ao seu corpo docente, à observância das diretrizes estabelecidas pelo sistema de ensino, seu desempenho e gestão de recursos.

Nesta conjuntura de condicionantes de uma educação de qualidade insere-se a compreensão do papel da gestão enquanto elemento determinante no processo educacional em termos de eficiência e papel dos atores responsáveis por ela, dentre os quais se cita a figura do gestor da escola, qual, conforme Luck (2009), possui responsabilidades fundamentais, quanto à gestão administrativa da escola, a elaboração de PPPs (Projetos Político-Pedagógicos), a coordenação de planos de ensino e de aula e outras atividades.

Assim o trio gestor composto pelo gestor, coordenador pedagógico e orientador educacional, vão atuar na escola cada um cumprindo seu devido papel. Sendo o gestor responsável por várias funções, que vão desde a natureza administrativa à pedagógica, ficando encarregado pelo gerenciamento material e financeiro e pedagógico, também é responsável por articular parcerias, planejar estratégias com vistas a melhoria do ambiente educacional e da qualidade de vida de todos os envolvidos nele, assim como pela interação e motivação de todos os membros da comunidade escolar. Já o Coordenador Pedagógico atua no auxílio dos professores na formação continuada e melhoramento do ensino-aprendizagem. Por sua vez o Orientador Educacional atua na orientação e no aproveitamento do ensino de todos os alunos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Os princípios de competência, humanização e democratização na gestão escolar auxilia nos processos educativos, bem como, contribui no desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas, com base na análise orientada para o problema, haja vista que junto à equipe cria um plano para a implementação de mudanças. Nesse sentido, Lima (2013, p. 29) elucida claramente que:

A efetividade da gestão democrática está ligada a sua infalibilidade. A ideia de infalibilidade como eixo central para a democratização cai em dois equívocos: o primeiro é de supor que no capitalismo teremos uma democracia plena, afinal o capitalismo não casa com a democracia, pois é um noivo que exclui ao invés de incluir, que institui um falso consenso, que se alimenta da miséria para ser portentoso, enquanto a democracia é uma noiva irregular, conflitual, que não admite desigualdades, que busca incluir universalmente.

Assim, compreende-se que umas das principais características integrantes da gestão escolar, é o nível de desenvolvimento (nível de maturidade), o qual se define pela capacidade da equipe em determinar seus objetivos comuns relevantes e realistas, e, compor a estrutura de metas individuais e integradas com os objetivos comuns, construir e alterar de maneira flexível a estrutura de interações e relações que permitam atingir objetivos quanto possível de forma eficiente.

Logo, a gestão escolar democrática deve ser participativa responsável pelo envolvimento de todos que, direta ou indiretamente, fazem parte do processo educacional. Assim, o estabelecimento de objetivos, a solução de problemas, os planos de ação e sua execução, o acompanhamento e a avaliação são responsabilidades de todos (Tezani, 2007).

Nessa perspectiva a gestão escolar,

democrática e participativa proporciona à escola se tornar mais ativa e suas práticas devem ser refletidas na e pela comunidade. A participação, em educação, é muito mais do que dialogar, é um processo lento, conflituoso, em que conhecer os conflitos e saber mediá-los torna-se fonte preciosa. Por isso, é necessário ouvir pais, comunidade e órgãos de representação. Esses são caminhos que devem ser trilhados para a construção da educação inclusiva (Tezani, 2007, p. 02).

Nesse sentido, para que os gestores educacionais se apropriem dos ideais tornado-se cúmplices das intenções dos planejadores, faz-se necessário adotar metodologias de

trabalho compartilhado. Portanto, além da tarefa de articular ideias quem planeja com quem executa, o gestor é responsável por gerir ações previstas para atingir os objetivos estabelecidos e que serão executadas nas e pelas escolas.

Sabemos que a educação não deve ser considerada de modo algum como um processo neutro, pois está sempre refletindo em projeto específico para a sociedade, dentre os diversos problemas que vem afetando a nossa educação como a falta de recursos materiais, salas superlotadas, despreparo de professores, má aplicação das verbas destinadas à educação, salários baixos, etc. Dessa maneira, o Pedagogo é um parceiro importante no caminhar da organização do trabalho pedagógico da escola, seu papel, portanto, é indispensável.

A gestão escolar engloba uma atuação conjunta da direção administração coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Na gestão democrática, o processo de gestão congrega a participação ativa dos docentes em sua totalidade e da comunidade escolar visando à efetivação qualidade para todos os alunos. Assim, como exposto na figura seguinte, observa-se a atuação sistêmica dos atores no processo educacional.

Subsídios elementares na consolidação da gestão democrática transcorrem da garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, a existência concreta de colegiados nas escolas e, ainda, financiamento pelo poder público. A troca de gestor determinantemente afeta e é afetada pelo perfil do gestor, muitas vezes distanciando-se do modelo de Gestão Democrática em escola pública, a qual exige requer uma participação real e efetiva, trabalho coletivo sustentado na autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção e implementação de um projeto político pedagógico escolar.

A conjuntura escola rotineiramente depara-se com os conflitos e desencontros inerentes às relações sociais, surgindo à necessidade de busca por alternativas para atender aos interesses da comunidade escolar. Os sujeitos escolares devem compreender que a qualidade do ensino é consequência da participação ativa de todos os seus membros.

Tais considerações permitem compreender por que a gestão democrática tende a ser um tema preferencial entre os estudiosos da educação. Justamente por representar um valor defendido pela grande maioria dos que militam no campo da educação pública e que, por isso mesmo, tendem a manifestar interesse pelas dimensões que expressam o “valor público” da(s) política(s) e da gestão (Vieira, 2007, p. 58).

Portanto, a participação é elemento de centralidade na discussão da escola e consequente importância do papel do gestor. Nessa conjuntura, na visão de Paro (1996), a participação é a chave efetiva do exercício da gestão democrática, de modo que a escola precisa estar aberta às diversas participações coletivas dispostas a contribuir com as transformações sociais, possibilitando ao aluno avançar desenvolver-se social, cultural, política, intelectualmente e, sobretudo, como cidadão e ser humano.

A organização do trabalho pedagógico e administrativo requer dos sujeitos escolares habilidades para enfrentamento das contradições oriundas das diversas realidades que se aglutinam numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada e superada ao longo dessa labuta. Numa perspectiva democrática, a participação dos atores escolares em todas as tarefas é importante e deve ser respeitada e dignificada, para o avanço da escola (Paz, 2016).

O papel do professor tem caráter central na dinâmica da gestão, pois todos os atores influenciam os rumos e as condições do desenvolvimento que se pretende promover (Luck, 2009, p. 78), de modo que o gestor sozinho não conduz uma unidade escolar, não lhe cabendo o dever de decisão unilateral, mas a responsabilidade de intervir, coordenar as ações e atividades, gerenciando as questões administrativas no espaço escolar.

A viabilização da democracia no âmbito escolar por parte do professor relaciona-se determinantemente à participação efetiva da comunidade, a partir da discussão, reflexão e interação. “Só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (Antunes, 2002, p. 98).

A democracia na escola necessita de ações práticas que possam corporificá-la, um processo de ampla dinamicidade, pois só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Impera a necessidade de criação de espaços para a participação de todos na escola, para um exercício coletivo da democracia. Historicamente, o modelo de gestão escolar segue um padrão de diretor autoritário e submisso aos órgãos centrais, com

função restrita à administração de determinações estabelecidas pelas instâncias superiores:

(...) essa situação está associada ao entendimento limitado de que escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, uma supra-entidade, ao mesmo tempo, autoritária e paternalista (Luck, 2000, p. 13).

Portanto, a democratização implica na descentralização, na autonomia das instituições de ensino, na criatividade, bem como, nos amplos direitos de todos os envolvidos no processo educacional de uma determinada unidade escolar. Por meio da democratização da gestão escolar, alcança-se alternativas educacionais, maior facilidade sobre o orçamento, e um melhor desenvolvimento tanto para o ensino e aprendizagem, quanto para a organização do ambiente educacional.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

Segundo Sacomano et al. (2004, p. 90-91), o planejamento é um processo dinâmico de suporte à tomada de decisões mais adequadas e racionais, permitindo a previsão e avaliação de curso de ação alternativas e futuros e a otimização do uso dos recursos de produção. Assim, “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão” (Chiavenato, 2004, p. 39).

Para Rezende (2008, p. 18), o planejamento é um dos princípios instrumentos para gerir as organizações. Nesse sentido o planejamento está relacionado com as atividades pelas quais as organizações e as pessoas realizam ações utilizando método, técnicas, normas e recursos. Portanto, planejamento, pode ser entendido, como um processo dinâmico que utiliza método, técnicas, normas, e recursos para as tomadas de decisões mais adequadas e racionais, buscando maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

A educação é compreendida enquanto um conglomerado organizado, sistemático e intencional, ao passo que é complexo, dinâmico e evolutivo. A educação exige não somente um numeroso quadro funcional, importando no processo educacional a

comunidade de forma atuante, dos pais, associações, entre outros, objetivando a mais alta qualidade que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (Lück, 2009).

Segundo Libâneo (2001, p. 01):

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, nos anos 30. Esses estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial. Tais estudos eram identificados com o campo de conhecimentos denominado Administração e Organização Escolar ou, simplesmente Administração Escolar. Nos anos 80, com as discussões sobre reforma curricular dos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas, a disciplina passou em muitos lugares a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um enfoque crítico, frequentemente restringido a uma análise crítica da escola dentro da organização do trabalho no Capitalismo. Houve pouca preocupação, com 52 algumas exceções, com os aspectos propriamente organizacionais e técnico administrativos da escola.

Portanto, o trabalho dos diretores de escolas hoje exige um novo pensamento. Do ponto de vista interno é importante a reorientação dos processos de gestão educacional voltados ao desenvolvimento humano. Nesse sentido o planejamento estratégico, tornou-se uma ferramenta determinante para a otimização dos resultados nas unidades escolares. Na análise perceptiva de Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistêmica dos pontos fortes “competências” e fracos “incompetências ou possibilidade de melhorias” da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular “formar” estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (Pereira, 2010, p. 47).

AS PRINCIPAIS BARREIRAS DECORRENTES DA ADAPTABILIDADE COM O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS APÓS A TROCA DA GESTÃO

Assumir cargo de gestor escolar em Roraima é enfrentar desafios, principalmente aos relacionados à adaptabilidade com o gerenciamento de recursos humanos e

financeiros, principalmente em razão da instabilidade do cargo, por causa das trocas da equipe gestora a cada novas eleições políticas, haja visto que os cargos são comissionados.

A comunicação é a principal forma de interação entre o diretor e sua equipe, mas isso implica que os mesmos estabeleçam contato uns com os outros, compartilhem de determinadas informações, a fim de construir uma cooperação. A principal barreira surge no estabelecimento das relações interpessoais, a partir da atitude de ouvir e aprender a articular progressivamente os seus interesses, pontos vistas e contribuições com os outros.

“O gestor não pode fazer suposições, sobre os pontos fortes, os pontos fracos e desafios da sua gestão. Assim, o trabalho em equipe deve ser considerado, pois na atualidade não se pode assumir a pessoas deixando um modelo autoritário de gestão, por isso deve-se prezar pelo bom nível de relacionamento com a equipe gestora de demais profissionais mais escolha sobre como e o próprio princípio do trabalho em equipe”.

Pelas respostas dos gestores, observou-se que barreiras decorrentes da adaptabilidade com o gerenciamento de recursos humanos é bem maior que com os recursos, materiais e financeiros. Após a troca de gestão, há muitos obstáculos a serem superados principalmente na cultura tecnoburocrática, e no clima organizacional.

A organização das escolas, especificamente a atualização da Associação de Pais e Mestres, facilita a captação de recursos financeiros, principalmente os advindos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, Programa Mais Educação – PME, PDDE, pois conforme preconizado pela LDBE – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996:

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.

Entretanto, alguns gestores destacaram as barreiras enfrentadas em consequência da má gestão anterior, abaixo segue um relato do um gestor de uma escola da zona oeste da cidade:

“Muitas vezes assumimos escolas desestruturadas, com baixo rendimento escolar, necessitando reformas físicas e estruturais e, mais precisamente -no sistema de ensino. Tais situações afetam consequentemente o financeiro, e, inicialmente precisamos de uma certa quantidade de dinheiro para amenizar as necessidades mais

emergenciais, e isso nem sempre é possível, uma vez que o órgão mantenedor é a Secretaria Estadual de Educação, Cultura e Desporto do Estado de Roraima, e nesse caso temos que aguardar a liberação das verbas. Assim, os diretores têm que ser capazes para classificar por atividades diferentes prioridades para as quais este montante será gasto. A partir de suas habilidades de gestão dependerá a sobrevivência da escola. Infelizmente, a maioria dos gestores em Roraima, hoje não têm habilidades e não são treinados para isso, o que ameaça a qualidade de ensino de muitas escolas”.

Todavia, a confiança na gestão, e o bom nível de relacionamento entre a gestão e demais funcionários da escola, podem garantir maior acessibilidade aos recursos financeiros.

CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa centrou-se em Considera-se que dentre os principais obstáculos e desafios dos gestores ao assumirem uma nova escola, centra-se principalmente nos recursos humanos, haja vista que a participação dos membros do processo educacional nas tomadas de decisões e o comum acordo entre todos é de suma relevância ao alcance dos resultados positivos, e o alcance das metas institucionais dependem fundamentalmente do desempenho coletivo.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, o qual propôs analisar o perfil características dos gestores escolares de Boa Vista-RR. Verifica-se que a pesquisa abrangeu as quatro zonas da cidade de Boa Vista – RR (norte, sul, leste, oeste) uma vez que reuniu 32 gestores que atuam nas escolas da Rede Estadual de ensino.

Sendo 34, 37% do sexo masculino e 65,62% do sexo feminino, oito docentes com idade ≥ 39 , anos e 24 com idades ≤ 60 anos. A maioria possui formação em Pedagogia., todos ocupam cargo de gestor em apenas uma unidade de ensino, e a maioria possui entre 11 a 15 anos de atuação como gestores de escolas.

Com relação ao segundo objetivo, o qual buscou conhecer as dificuldades na construção e atualização do Projeto Político Pedagógico após a troca da gestão. Conforme as respostas dos docentes, foi constatado que a principal dificuldade apresentada pelos

docentes tanto para construção quanto para atualização do PPP está em familiarizar os participantes do processo educacional e em superar as barreiras de comunicação.

No que concerne ao terceiro objetivo específico identificar as principais barreiras decorrentes da adaptabilidade com o gerenciamento de Recursos humanos e financeiros após a troca da gestão. Foi contatado, que a comunicação é a principal forma de interação entre o diretor e sua equipe, mas isso implica que os mesmos estabeleçam contato uns com os outros, compartilhem de determinadas informações, a fim de construir uma cooperação. A principal barreira surge no estabelecimento das relações interpessoais, a partir da atitude de ouvir e aprender a articular progressivamente os seus interesses, pontos vistas e contribuições com os outros.

Buscando atender ao quarto e último objetivo específico, o qual propôs assinalar as dificuldades na adaptabilidade com a comunidade escolar para implementação da gestão democrática. Evidenciou-se que as principais dificuldades na implementação da gestão democrática é o trabalho compartilhado.

Para que os gestores educacionais se apropriem dos ideais tornando-se cúmplices das intenções dos planejadores, faz-se necessário adotar metodologias de trabalho compartilhado. Portanto, além da tarefa de articular ideias quem planeja com quem executa, o gestor é responsável por gerir ações previstas para atingir os objetivos estabelecidos e que serão executadas nas e pelas escolas.

Sabemos que a educação não deve ser considerada de modo algum como um processo neutro, pois está sempre refletindo em projeto específico para a sociedade, dentre os diversos problemas que vem afetando a nossa educação como a falta de recursos materiais, salas superlotadas, despreparo de professores, má aplicação das verbas destinadas à educação, salários baixos etc.

Dessa maneira, o Pedagogo é um parceiro importante no caminhar da organização do trabalho pedagógico da escola, seu papel, portanto, é indispensável. A gestão escolar engloba uma atuação conjunta da direção administração coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola.

Na gestão democrática, o processo de gestão congrega a participação ativa dos docentes em sua totalidade e da comunidade escolar visando à efetivação qualidade para todos os alunos. Assim, como exposto na figura seguinte, observa-se a atuação sistêmica dos atores no processo educacional.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, E. M. Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos. Traduzido por Cezar Amarilhas. 2ª ed. Assunção- Paraguai: edição independente, 2012.

ARAÚJO, M.C. M. Gestão escolar. Curitiba – PR: IESDE, 2009. 128p.

BRASIL. Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3a ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

CHIAVENATO, I. SAPINO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 39.

GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

HONDA, J. L; HERNANDES, E. D. K. Gestão e avaliação educacional na escola de educação básica. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 9, n. 2, p. 92-97, jul/dez 2012. DOI: 10.5747/ch.2012.v09. n2.h129.

LIMA, A. B. Adeus à gestão (escolar) democrática. Revista @rquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 27-50, 2013.

JOHNSON, A. Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

RORAIMA EM FOCO. Censo Escolar: gestores escolares devem se atentar para o cumprimento do prazo. Roraima em foco, Boa Vista –RR, 18 de jul. de 2014.

PASCOAL, M. O orientador educacional no Brasil: uma discussão crítica. Revista Poiesis -Volume 3, Números 3 e 4, pp.114-125, 2005/2006.

PASQUINI, A. S; SOUZA, M. M. P. Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação básica. Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Educação à distância. Maringá-PR, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010, p. 47.

PINA, N. Vice-diretor: o braço direito do gestor Ele não é só um substituto e pode ajudar você, diretor, em todas as áreas. Veja como delegar funções e dar autonomia a ele. Publicado em GESTAO ESCOLAR, Edição 028, Outubro/Novembro 2013.

LÜCK, H. Educar em Revista: a escola como sistema e a divisão de trabalho. Educ. rev. n.º.1 Curitiba Jan./Dec. 1981

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos, e processos. São Paulo: Atlas, 2010, p. 47.

SACOMANO, José Benedito et al. Administração de produção na construção civil: o gerenciamento de obras baseado em critérios competitivos. São Paulo: Arte & Ciência, 2004, p. 90,91.

SANDER, B. Administración de la educación y relevancia cultural. Brendo Sander, Niterói- Rio Janeiro, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organização: publicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, p. 2, 18, 69,70.

VIEIRA, S. L. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. Rev.RBPAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

VILLAVERDE, C. Perguntas e Respostas: O que é e o que faz o FNDE? Todos pela Educação. 01 nov. 2011.

Submissão: outubro de 2024. Aceite: novembro de 2024. Publicação: fevereiro de 2025.