

# GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA PROFESSOR DIVALDO SURUAGY

SCHOOL MANAGEMENT: THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER OF THE MUNICIPAL SCHOOL OF BASIC EDUCATION PROFESSOR DIVALDO SURUAGY

Sebastião Antonio Neto<sup>3</sup>

## Resumo

O estudo objetivou fazer uma reflexão e análise sobre o que é, e como se aplica a Gestão Escolar na Escola Municipal de Educação Básica Professor Divaldo Suruagy. Nesse sentido, foi possível fazer uma análise no que diz respeito à função do Gestor, seu desempenho na instituição, suas atitudes frente aos desafios encontrados, sua interação com os demais funcionários e com os alunos. Nesse estudo, buscou-se de forma ampla compreender e pontuar o papel do gestor na contribuição de uma escola de qualidade, que favoreça o ensino aprendizagem dos educandos, tendo por objetivos específicos compreender a gestão e discutir sobre as concepções de escola como organização destacando suas finalidades e funções. Por fim, o trabalho proporcionou uma análise de que o trabalho do gestor é amplo frente a instituição em que atua, objetivando conceder a comunidade escolar uma escola de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Aprendizagem. Escola de qualidade.

## Abstract

The study aimed to make a reflection and analysis about what it is, and how it is applied to School Management in the Municipal School of Basic Education Professor Divaldo Suruagy. In this sense, it was possible to make an analysis with regard to the role of the Manager, his performance in the institution, his attitudes towards the challenges encountered, his interaction with other employees and with students. In this study, we sought to comprehensively understand and highlight the role of the manager in the contribution of a quality school, which favors the teaching and learning of students, with the specific objectives of understanding management and discussing the conceptions of school as an organization, highlighting their purposes and functions. Finally, the work provided an analysis that the work of the manager is broad before the institution in which he work, aiming to grant the school community a quality school.

**Keywords:** School management. Learning. Quality school.

## 1 Introdução

A construção do presente artigo visa reconhecer qual o papel do gestor na construção de uma escola de qualidade. Demonstrando quais as suas ações em relação à área pedagógica da escola. Uma boa escola é aquela que promove a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegura uma trajetória de sucesso. Essa meta pode ser atingida contando com subsídios efetivos que ajudem o gestor a transformar a intenção em realidade. Para que isto aconteça é necessária uma boa administração, tendo como maior responsável pelo desenvolvimento dessas metas o gestor. Alguns aspectos pedagógicos são tidos como centrais para se fazer uma gestão escolar em que a prioridade esteja na construção, por parte dos alunos, de novas e mais elaboradas formas de pensar, sentir, e atuar, principal razão de ser da educação.

---

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Eikon University, Professor de Matemática do Fundamental e Médio e IFAL- Instituto Federal de Alagoas, Escola Estadual Desembargador Augusto Costa e Escola Municipal de Educação Básica Professor Divaldo Suruagy e E-Tec Profucionário,saneto.antonio@gmail.com

A Escola Municipal de Educação Básica Professor Divaldo Suruagy, tendo como gestor o Professor José Reinaldo, contém uma equipe formada por 23 professores qualificados, atendendo aos três turnos, visa para um ensino de qualidade para seus alunos, envolvendo seus familiares em reuniões semestrais de forma que os mesmos possam dar suas sugestões que visem incentivar seus filhos a resgatar os valores sociais, morais e éticos que estão se prendendo diante dos acontecimentos do meio ao qual estão inseridos, promovendo a participação efetiva do aluno, levando em conta que a educação é um processo baseado no conhecimento que os mesmos tem dentro de si. É importante valorizar os princípios administrativos da instituição em que é desenvolvido o trabalho, demonstrando satisfação para pais e alunos.

Conquistar o aluno para que o mesmo se sinta estimulado é muito difícil, mas é tarefa do gestor juntamente com toda sua equipe pedagógica, que com tanta dificuldade luta para que esse objetivo seja alcançado. Segundo Marques (1987, p.69) “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

A participação dos profissionais atuantes na escola é uma forma do gestor tornar a sua ação pedagógica mais ativa, ouvindo a todos para um melhor progresso havendo assim a troca de experiências para o crescimento da comunidade escolar.

Com o intuito de adaptar e estruturar os conhecimentos baseados em novas informações, tendo como foco aumentar a capacidade de aprendizagem do aluno e seu raciocínio lógico, onde o aluno possa pensar no mundo em que o cerca e o futuro que o espera. Por outro lado, é necessário acreditar no potencial do gestor em sua capacidade, focando o sucesso coletivo que contribua para o crescimento da entidade.

Para ser um bom gestor não é preciso apenas uma boa formação, é necessário ter competência, dinamismo, que demonstre desempenho em todas as ações que são denominadas ao mesmo, que saiba enfrentar desafios que possam surgir e criar novas estratégias que possam mudar temperamentos e atitudes, levando em conta os princípios e valores morais da sociedade. O papel do gestor escolar não se limita apenas em cumprir regras para garantir um bom desenvolvimento dos trabalhos, a ele são atribuídas diversas funções e contribuições, pois ele como o “administrador”, possui inúmeras responsabilidades dentro da instituição. Lück aborda que:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizado, dinamizando e coordenando todos os recursos para tal. (LUCK, 2005, p. 16).

São muitas as dificuldades encontradas para se gerir uma escola, entretanto, o gestor é um dos principais agentes deste processo, não desprezando o trabalho dos demais segmentos que estão inseridos no âmbito escolar. Espera-se que o que aqui foi exposto possa indicar caminhos para os que se interessem pelo tema abordado.

## 2 Fundamentação teórica

Conhecer a gestão escolar não é simplesmente saber o que acontece dentro da escola, verificar se o trabalho executado pelo gestor é certo ou errado, é muito mais complexo que isto, visto que a gestão envolve todos os segmentos.

O gestor é preparado para controlar os conflitos que surgirem dentro da instituição de ensino, tanto entre os alunos, quanto entre os profissionais que ali atuam, liderando e contribuindo com ações que atuem para a promoção do sucesso individual e coletivo de todos. O gestor não deveria ser visto como uma autoridade na escola, pois o mesmo deve trabalhar em conjunto com os demais, desenvolvendo uma gestão participativa. É preciso formar uma equipe preparada que possa tomar iniciativas para superar os desafios que surgirem no âmbito escolar.

A gestão é de plena responsabilidade do gestor esse por sua vez, é responsável pelo desenvolvimento não só intelectual mais do espaço físico, dando-lhe subsídio para que todos os envolvidos na instituição possam fazer um trabalho de qualidade dentro dos padrões exigidos. Que suas decisões sejam tomadas em conjunto visando o bem estar de todos os que pertencem a este órgão o qual administra, criando fórmulas de resolver todos os problemas que surgirem no decorrer da gestão.

Equivocadamente o termo gestão é utilizado como se fosse um substituto ao termo administração. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir de forma a alcançar objetivos. Para Chiavenato:

Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. (CHIAVENATO, 1997, p. 1)

Já a gestão, leva a perceber que institui a necessidade de se dirigir a escola, sem imposições. O gestor é entendido como o administrador de ações e mediador de projetos de ensino que visam à construção de novos conhecimentos. Ferreira (2000, p. 306) assegura que “gestão – do latim *gestio-onis* – significa ato de gerir, gerência, administração (...) gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção.” Cabe analisar a verdadeira

função da educação atual, tendo em vista a postura do gestor e sua preparação para alcançar resultados inovadores. Frente a isso Ferreira diz que a gestão:

[...] relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana [...]. (FERREIRA, 2006, p. 306)

É necessário superar a imagem de comando na administração de um sistema que não gera mudanças e defender a ideia de que os envolvidos com a educação são gestores, administradores de seus compromissos.

As políticas atuais demonstram que a escola deve possuir em sua imagem nova dimensão, voltada à participação efetiva dos envolvidos para uma verdadeira construção da cidadania.

[...] A administração escolar se mostra, portanto, necessariamente comprometida com a explicitação e revisão da filosofia e da política educacional, de tal modo que o administrador escolar é por isso mesmo um elemento integrante do grupo político em matéria de educação. Mesmo porque, na medida em que se tenta encarar o administrador como responsável pela implementação e desenvolvimento de um processo educacional em determinada escola, ele somente poderá assumir tal função na medida em que seja capaz de perceber a importância dos objetivos propostos, sua adequação às reais necessidades de uma realidade próxima e, portanto, capaz de imprimir uma nova diretriz a esse programa no momento em que se mostre inadequado. (MYRTEZ, 1979, p. 134)

A imagem do gestor deve ser analisada em uma organização interna de gestão. O mesmo possui uma função importante e de grandiosa responsabilidade, seu olhar deve ser amplo em todas as áreas educacionais.

## 2.1 O papel do gestor escolar

O gestor escolar é responsável juntamente com sua equipe pedagógica pela criação de projetos que tendem a melhorar cada vez mais a qualidade de ensino, visando uma formação psicológica e intelectual, onde o indivíduo possa se expressar com segurança dentro e fora da instituição. Sem levar em conta o padrão de vida, e sim, o seu desempenho e criatividade, de onde venham tornar – se cidadãos que participem ativamente na melhoria da sociedade em que vivem, tornando-a mais justa e assim sendo capazes de lutar pelos seus direitos. Philippe nos afirma que:

Para assumir a direção de um estabelecimento de ensino, é preciso apresentar uma imagem de coerência, de competência, de segurança, que tranquilize os inquietos, crie um consenso, estimule os indecisos, acalme os extremistas, dê sentido à coexistência, etc. Para isso, é preciso ter uma certa solidez, uma correspondência entre a pessoa e o

papel, entre o que deve ser feito e o que se sabe ou se gosta de fazer. (PHILIPPE, 2001, p. 55).

Há inúmeras responsabilidades atribuídas ao gestor, entre elas a de desenvolver a gestão dos servidores da escola, estes devem desempenhar suas atribuições para que a escola execute seu projeto pedagógico e desta forma possa oferecer a sua clientela uma educação de qualidade. Essa educação de qualidade por sua vez, interfere na formação do gestor, produzindo no mesmo, habilidades e competências. Libâneo nos diz que:

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de em rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. (LIBÂNEO, 2003, p. 330-331)

O papel do gestor é assumir com responsabilidade e liderança suas atribuições para que todos os envolvidos se sintam garantidos que tenham um aprendizado de qualidade e que esteja preparado para enfrentar qualquer desafio que lhe for exposto durante seu período escolar. Diante disso, Lück aborda que:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizado, dinamizando e coordenando todos os recursos para tal. (Lück, 2005, p. 16)

É importante ressaltar que toda ideia de gestão da Escola Municipal de Educação Básica Professor Divaldo Suruagy é associada também com outros ideais focando nas políticas sociais e na ação da cidadania.

Não tomando parte do funcionamento sem antes nos comunicar do que se trata, o diretor tem um tratamento igualitário para com todos os funcionários nas reuniões, nos planejamentos de estratégias de ensino aprendizagem na elaboração de projetos que tragam recursos para a escola. Hoje a referida escola é composta de 7 salas de aula, 1 sala de recursos multifuncional, 1 secretaria. Funcionando nos três turnos do 1º ao 9º Ano do Ensino Fundamental. Os professores que atuam na mesma em grande parte possuem nível Superior, e outros estão em formação. A escola citada tem um corpo docente que busca aprimorar o desenvolvimento da educação pautada na aquisição de valores. É importante compreender que a gestão escolar tem um estilo de prática e organização no exercício da coletividade, que definem seus profissionais como protagonistas de suas atividades a serem desenvolvidas.

Sabemos que ser um gestor escolar não é fácil, é preciso disponibilidade para atender as necessidades da instituição, o mesmo deve estar sempre atento aos fatos ocorridos no dia a dia

da instituição. Desenvolver atividades que motivem os professores a trabalharem com satisfação, despertando o interesse dos mesmos para se obter sucesso em seu crescimento profissional. É importante que o gestor saiba valorizar o empenho de cada profissional, demonstrando o quanto está satisfeito ou não com as contribuições dos mesmos, visando que dias melhores virão.

## 2.2 Ação participativa

A ação participativa acontece por meio de um processo que envolve o gestor, funcionários, educando e principalmente a família. Buscando um ensino de qualidade onde todos os envolvidos fiquem satisfeitos e caminhem juntos lutando por uma formação que respeite e resgate os valores morais e éticos. É importante frisar que existe grande parceria entre todos que fazem parte da escola, atuando dentro e fora da mesma. É de fundamental que haja criatividade e dinamismo, para a superação de desafios que por ventura surgirem. A elaboração de projetos visando um melhor aprendizado para uma formação futura de qualidade, para o crescimento intelectual e profissional do educando.

A gestão em si já nos dá a ideia de participação, do conjunto formado entre as pessoas, que decidem entre as situações, agindo sobre elas. O desenvolvimento desta organização depende da ação dos que nela estão envolvidos, pelo trabalho. Demo nos diz que:

A melhor expressão da qualidade é participação, pois participação é intrinsecamente obra humana comum. Participação é o processo exclusivo humano, que potência a convivência social da forma mais conhecida e digna, fazendo da história experiência orientada pelo bem comum. (DEMO, 1996, p. 20)

Muitas experiências, sejam positivas ou negativas, são promovidas através da participação, tendo em vista o envolvimento das pessoas em determinadas ações e sua efetivação. Marques enfatiza que:

A prática da participação efetiva gera um sentimento de compartilhar que, por si só, é estimulador do enfrentamento de dificuldades, promove o revigoramento de energias e cria um sentimento de envolvimento com a realidade e seus problemas, consequentemente, propicia a descoberta do caráter social do trabalho. (MARQUES, 1987, p. 69)

Pela participação é desenvolvida nas pessoas a consciência do que é, em um todo, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo. Mas essa participação só acontece se houver interesse por parte de todos sejam eles alunos, professores e familiares.

A família é um dos aspectos importantes para a escola, pois a educação dos alunos inicia-se em casa no seio da família, o gestor por sua vez, precisa investir na relação escola x família x professores, para crescerem juntos. É necessário ter bastante cuidado ao fazer uma análise dos conflitos existentes entre professor e aluno. Uma convivência sadia é uma aprendizagem que acontece de forma lenta e gradual que começa no lar, continua na escola e prossegue na vida em sociedade. A partir de experiências concretas na escola o aluno vai pensar nesta relação.

O gestor junto com sua equipe tem o dever de criar projetos que favoreçam o seu trabalho, com a participação de todos que estejam envolvidos nesse processo. Que compete não só ao gestor, mais a comunidade escolar como um todo, ressaltando a família para um crescimento moral e ético, não só do indivíduo mais de todos os envolvidos, promovendo situações necessárias para fazer um trabalho que transforme-os em cidadãos capazes de tomar suas próprias decisões que venham lhes beneficiar no futuro mas para que isso aconteça a participação de todos é fundamental, para que tudo aconteça com muita eficácia respeitando o sistema educacional, onde a inclusão social valorize o ser humano como um ser intelectual e social.

Para tanto, o gestor deve criar um ambiente estimulador dessa participação. Participação esta que dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, ao mesmo tempo em que se sentem parte desse contexto e não apenas um mero espectador, ou mesmo uma simples ferramenta para realizar os objetivos da instituição. Com a participação de todos é possível rever a prática individual e coletiva de exercícios que venham promover as competências da unidade escolar em benefício de todos que a compõe. Pois Demo diz que:

A melhor expressão da qualidade é participação, pois participação é intrinsecamente obra humana comum. Participação é o processo exclusivo humano, que potência a convivência social da forma mais conhecida e digna, fazendo da história experiência orientada pelo bem comum. (DEMO, 1996, p. 20)

Não é nada fácil a tarefa da participação dentro do âmbito educacional, pois a mesma está inserida numa sociedade autoritária, o gestor por sua vez, por ter poder, dificulta a participação em sua gestão. A participação constitui uma forma significativa ao promover maior aproximação entre os membros da escola e reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de administrar uma unidade social. Define-se a gestão participativa como sendo o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de

suas decisões mais importantes, mas se envolvam de forma consciente, na construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo.

O diálogo entre os professores é de fundamental importância no cotidiano escolar, diálogo este que permite aos professores que eles discutam e analisem sua prática. É imprescindível ter a clareza hoje de que professores aprendem muito compartilhando experiências entre eles, no contexto de trabalho. O professor participa ativamente da organização do trabalho, aprendendo coletivamente novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo.

Uma das funções básicas do professor é participar ativamente na gestão de organização da escola contribuindo nas decisões de punho organizativo, administrativo e pedagógico-didático. Para isso ele precisa conhecer bem os objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão, trabalhar em equipe e cooperar com os outros profissionais.

### **Considerações finais**

A execução deste artigo colaborou para repensar sobre a prática da gestão escolar, com todos os sujeitos envolvidos na mesma. Através deste trabalho foi possível perceber qual o papel do diretor na escola, o mesmo quando assume uma direção, ele está munido dos melhores propósitos, mais precisa apresentar aos seus subordinados a sua diretriz de trabalho, com humildade e clareza, mas também com segurança e firmeza. Cumprir estas diretrizes é de fundamental importância, do contrário não será levado a sério.

Foi analisada a função social da escola, observando o seu papel na transmissão de conhecimentos, no desenvolvimento da pessoa humana e na formação da cidadania, visto que nenhuma outra instituição ocupa este lugar na sociedade. Foi caracterizada a escola como um espaço social onde todos aprendem, observando o quanto a articulação entre uma e outra contribui para uma gestão bem sucedida e para o sucesso de todos. Por fim, foi apresentada a necessidade do gestor de estabelecer um clima de respeito mútuo, sensibilizando os envolvidos no processo educacional para que haja satisfação e prazer no desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Destacou-se aqui que o gestor, por meio das relações interpessoais deve valorizar o profissional da educação em sua dimensão humana.

### **Referências**

CERUTTI, E. BALEM, N. M. **Gestão Educacional**. Revista Gestão em Rede, mar., 2003.



CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. (Org). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo, Cortez, 2003.

LÜCK, H. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Revista Gestão em Rede, ago. 1998.

MYRTEZ, A. **O papel do diretor na administração escolar**. 3. ed. SP, RJ: Difel, 1979.

PHILIPPE, P. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Trad. Claudia Schilling. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.