

PERCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DE TRÊS ESCOLAS BÁSICAS, PÚBLICAS E MUNICIPAIS DE LAGES/SC

João Daniel Muniz Marques¹

Rafael Araldi Vaz²

Resumo: O estudo objetiva analisar a função do gestor escolar na educação básica e verificar a percepção de profissionais da área sobre a função e o processo de gestão participativa e democrática de escolas. Como método, trata-se de uma abordagem qualitativa, bibliográfica e de campo em três escolas municipais de educação básica pública de Lages/SC e, como sujeitos, seis diretoras. Constatou-se que os diretores escolares receberam formação durante a gestão nas escolas de Lages/SC, mas de modo insuficiente. Compreendeu-se que há profissionais que apoiam o trabalho de gestão, dividindo funções e não sobrecarregando o diretor. Concluiu-se que há reconhecimento da necessidade de construção de uma gestão democrática, porém na prática aparecem dificuldades em sua execução, principalmente devido às dificuldades de planejamento e distribuição de funções.

Palavras-chave: Gestão Democrática da Escola. Gestor Escolar. Educação Básica. Lages.

¹ Formado no Curso de Magistério - Educação Infantil e Anos Iniciais, pela Instituição EEB Vidal Ramos Júnior (2009). Graduado no Curso de Pedagogia, pela Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC (2014). Pós-graduado em Práticas Pedagógicas Interdisciplinares em Educação Especial e Práticas Inclusivas, pela Faculdade Dom Bosco, (2016). Pós-graduado em Práticas Pedagógicas Interdisciplinares em Orientação Educacional, pela Faculdade Dom Bosco (2017). Graduado no Curso de Letras - Língua Portuguesa, pelo Centro Universitário FacVest - UNIFACVEST (2020). Pós-Graduado em Gestão Escolar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC (2020). Mestre em Educação pela Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC. Atualmente Orientador Educacional no CEDUP Renato Ramos da Silva, como membro efetivo na Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, e professor alfabetizador no Sistema Municipal de Educação de Lages-SC, como ACT.

² Doutor em História Cultural pelo Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em História Cultural pelo mesmo programa e licenciado e bacharel pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É professor do mestrado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac). É líder do Núcleo de Pesquisa em Educação Básica: Políticas, Estéticas e Diferenças - NuPEB (Uniplac). É pesquisador associado do grupo de pesquisa em Tecnologias e Políticas das Subjetividades, Educação, Governo e Direitos Humanos do PPGE-FURB. É pesquisador colaborador do Laboratório de Religiosidade e Cultura (LARC) da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenado pelo professor Rogério Luiz de Souza. Tem experiência na área de História, atuando principalmente nos seguintes temas: religião e religiosidades; educação, neoliberalismo e governamentalidade; educação, subjetividades e relações de poder; educação antirracista, dispositivo racial e (de)colonialidade; ensino de história e usos do passado; teoria e metodologia da história, com ênfase nos estudos de Michel Foucault.

PERCEPTIONS OF SCHOOL MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION: AN ANALYSIS OF THREE BASIC, PUBLIC AND MUNICIPAL SCHOOLS IN LAGES/SC

Abstract: The study aims to analyze the role of the school manager in basic education and verify the perception of professionals in the area about the role and process of participatory and democratic management at school. As a method, it is a qualitative, bibliographical and field approach in three municipal public basic education schools in Lages/SC and, as subjects, six principals. It was found that school directors received training during management at schools in Lages/SC, but insufficiently. It was understood that there are professionals who support management work, dividing functions and not overloading the director. It was concluded that there is recognition of the need to build a democratic management, but in practice there are difficulties in its execution, mainly due to difficulties in handling and distribution of functions.

Keywords: Democratic School Management. School Manager. Basic education. Lages.

INTRODUÇÃO

O ambiente escolar é um espaço de encontros e diálogos, saberes e culturas que se entrelaçam nas ações que se realizam. A diversidade vivenciada pela comunidade educacional, identidade dos agentes envolvidos e influência de fatores sociais, culturais e emocionais, não podem ser ignoradas no espaço de aprendizagem.

A escola também possui características próprias de identidade, valores e princípios filosóficos e educacionais. O atual cenário social e suas demandas desafiam a escola em diversos aspectos, inclusive a refletir sua atual estrutura organizacional e processo de gestão.

Por isso, essa pesquisa objetivou analisar a função do gestor escolar na educação básica, verificar a percepção dos profissionais da área da educação sobre a função do gestor escolar e como ocorre o processo de gestão participativa e democrática na escola. Uma vez que, quando se trabalha com seres humanos, sujeitos históricos e críticos, é preciso estar ciente dos desafios colocados.

De tal modo, cabe ao gestor escolar avaliar, organizar, planejar e executar o trabalho na sua prática, buscando mudanças e inovações para os projetos

pedagógicos. Principalmente, com o objetivo de promover uma integração da escola com a comunidade, mobilizando os profissionais e mantendo a comunicação e o diálogo entre eles (Guimarães apud Luporini; Martiniak; Marochi, 2018).

Como método de pesquisa, utilizou-se abordagem qualitativa, bibliográfica e de campo. Assim como fizeram parte da amostragem três escolas municipais de educação básica (EMEB) e pública de Lages/SC. Já como sujeitos participantes, foram entrevistadas seis diretoras, sendo três diretoras gerais e três diretoras auxiliares.

A primeira escola tratou-se como Escola A, com 167 estudantes, 26 professores e localizada no centro da cidade. A segunda escola, Escola B, com 476 estudantes, 36 professores e localizada em um bairro central da cidade. A terceira escola, a Escola C, com 704 estudantes, 81 professores e localizada em um bairro periférico da cidade.

A entrevista foi realizada com três diretoras e três diretoras auxiliares, totalizando seis diretoras que atuam nas EMEB em Lages/SC. As participantes da pesquisa, autorizaram previamente a realização das entrevistas através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ressalta-se ainda que a diretora e a diretora auxiliar da Escola A serão chamadas respectivamente de D1 e D.A1, da Escola B serão chamadas de D2 e D.A2 e na Escola C, D3 e D.A3.

A técnica selecionada para a coleta dos dados foi entrevista semiestruturada, a qual teve como objetivo realizar perguntas abertas com um roteiro elaborado previamente pelo pesquisador, o que permitiu respostas com narrativas e informações que puderam auxiliar o pesquisador na melhor compreensão das questões levantadas.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que é classificada como um procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem. Sendo um conjunto de procedimentos para valorizar, compreender, interpretar os dados empíricos, articulá-los com a teoria que fundamentou o projeto ou com outras leituras teóricas e interpretativas, cuja necessidade foi dada pelo trabalho de campo (Deslandes; Gomes; Minayo, 2009).

O PAPEL DO GESTOR/DIRETOR ESCOLAR: ENTREVISTAS COM DIRETORAS ESCOLARES

Ao perguntar para a D1, sobre a sua formação acadêmica em relação ao tema abordado Gestão Escolar, evidenciou-se que não possui formação específica e relatou que: “**Fiz um curso que a Secretaria de Educação ofereceu** para nós, como diz você, teria que desenvolver um projeto e apresentar esse projeto!”.

Esse projeto mencionado pela D1, trata-se do plano de gestão que contempla as ações a serem desenvolvidas na escola durante a gestão do diretor. O curso mencionado é oferecido pela Secretaria Municipal de Educação durante o período eleitoral para a escolha dos novos diretores e tem carga horária de 30 horas de formação. Além disso, a entrevistada tem formação básica no curso de Magistério, formação acadêmica no curso de Pedagogia e cursou três especializações “*Lato Sensu*”.

A D2 relata que na sua formação acadêmica não teve contato com o tema gestão escolar e aponta o seguinte: “Fiz Ciências Sociais e Geografia e **não entrou nada de gestão escolar na formação acadêmica**”. No caso dessa entrevistada, possui também formação básica no curso de Magistério e cursou especialização “*Lato Sensu*”.

Já D3, em sua formação acadêmica, teve uma aproximação com a gestão escolar ao relatar que: “Como optei em cursar Supervisão Escolar na especialização da Pedagogia, **acredito que é questão de gestão escolar**”.

Considerando o relato de D3 sobre sua especialização, cabe ressaltar o que Paro (2015, p. 71) escreve em seus livros sobre gestão escolar: “a palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência, [...]”. Contudo, observa-se que independente da função que escolha, todas chegarão no mesmo objetivo: o cargo de diretor escolar.

É importante salientar que a entrevistada tem formação básica no curso de Magistério, formação acadêmica no curso de Pedagogia, duas especializações *Lato Sensu* e cursou Mestrado em Educação em nível *Stricto Sensu*.

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

No sentido da formação, ao conversar com as diretoras auxiliares (D.a1), (D.a2) e (D.a3) sobre a sua formação na área da gestão escolar relatam o seguinte:

Nem na graduação e nem na pós-graduação, como fiz a pós em Tecnologias, **então não foi abordado em nenhum momento o tema de gestão escolar** (D.a1).

Na época que fiz em 1997, mudou muito a forma de ver a gestão escolar, quando eu cursei **olhávamos a forma administrativa, de como gerir**. Agora, de tempos para cá, existe um novo conceito de como trabalhar com cada setor (D.a2).

Sim, tive a disciplina de gestão escolar. Na verdade, quando a gente faz a faculdade é muita teoria, então na prática é muito diferente, é onde você aprende que a gestão escolar, é na prática mesmo (D.a3).

Lembrando que a formação acadêmica das diretoras auxiliares entrevistadas são as seguintes: a D.a1 tem curso em nível básico em Magistério, licenciatura em Letras – Português, e duas pós-graduações *Lato Sensu*; já a D.a2 também tem formação em nível básico em Magistério, licenciada em Pedagogia e uma pós-graduação *Lato Sensu*; e a D.a3 é licenciada em Pedagogia, com pós-graduação *Lato Sensu* e está cursando pós-graduação *Stricto Sensu*, em Mestrado Profissional em Práticas Transculturais.

Sobre a formação acadêmica em gestão escolar, fica visível que a temática abordada não fez parte da grade curricular de cinco diretoras. Apenas a D.a3 relata ter tido esse componente “gestão escolar” abordado no seu período de formação acadêmica. O que as entrevistas apontam, permite pensar que as universidades acabam falhando ao não oferecer essa temática na matriz curricular do curso.

Questiona-se, assim, se existe “fazedores das políticas educacionais”, uma vez que “a ausência do conhecimento técnico-científico sobre o fato educativo” (Paro, 2015, p. 53-54) faz com que o trabalho escolar acabe perdendo o objetivo educacional e deslize num amadorismo mercantil.

Para Lück (2009, p. 25):

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Sendo assim, por meio das Secretarias de Educação, os diretores escolares recebem formação específica durante a sua gestão, ou seja, a formação acaba ocorrendo durante o processo de contato com o trabalho de gestão e não antes. Para Lück (2009, p. 25), é evidente que:

A dinâmica constante das situações, que impõem novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos

Do mesmo modo, ao se observar o relato das entrevistas, nota-se quão necessária é a formação sobre a gestão escolar, afinal qualquer profissional da área da educação, em algum momento, poderá estar na função de diretor escolar caso tenha oportunidade e interesse.

Ao questionar as diretoras sobre a função do gestor escolar, como articulador de uma gestão democrática, obteve-se como resposta a seguinte explicação:

A gestão escolar é **uma coisa bem ampla, você tem que ter uma visão do trabalho em equipe**, além de ser bem pé no chão para poder surtir efeito, tanto na **administração financeira, como pedagógica**, a gente tem que ter uma visão do todo, eu digo, **desde os serviços gerais, professores, alunos, é tudo com você e a tua equipe**. Porque a gestão escolar ela não tem uma receita, a gente vai aprendendo com o dia a dia, quando chega um problema, vamos pensar em equipe. Eu tenho que puxar a equipe que está do teu lado e vamos resolver, pensar o melhor para resolver a situação. **Na escola, nos deparamos com muitos conflitos, e a gente tem que resolver**. E quem vai para a gestão escolar pensando que não vai se incomodar, nem vai né, porque tem coisas para resolver lá que não são nada fáceis às vezes (D1).

Gestão escolar é **gerir tudo** desde **alimentação, o aluno, o professor, da parte pedagógica, da parte emocional**, eu acho que você deve estar ligado a tudo, precisa saber de tudo que acontece no cotidiano da escola. **O meu verdadeiro papel é fazer que as coisas funcionem, é uma máquina, não pode parar**, às vezes foge do alcance da gente, mas a intenção é que tudo dê certo, meu papel é esse, para que tudo possa funcionar (D2).

O trabalho do diretor de escola, **é quem administra tudo, principalmente os “conflitos”, você administra questão de pais, de alunos e professores, a questão da formação continuada, a questão dos recursos humanos**, então passou para o gestor a atribuição de gerenciar todo o trabalho da escola. **Muitas vezes deixamos de atender uma questão pedagógica, para ficar apenas administrando os problemas**. É bem complicado, a gente faz o que pode, quando eu tenho alguma coisa **muito específica eu ligo para secretaria de educação, falo com direção de ensino ou com responsável pelo ensino** dos anos iniciais anos finais, vou

pessoalmente ou tento resolver por telefone, quando as questões são bem administrativas que envolvem no pedagógico (D3).

Evidencia-se que as diretoras apresentam dificuldades em responder qual é a função específica da gestão escolar, uma vez que se entende que o diretor escolar é a pessoa que irá gerir toda dinâmica da escola. Mas precisa-se saber que a gestão escolar busca, segundo Luck (2009, p. 24), “estabelecer direcionamento e mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura da escola, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas”

Logo, as diretoras deixam claro que a função do diretor escolar é muito exaustiva em virtude da complexidade das relações, que não se pode planejar, e pela falta excessiva de profissionais nas escolas, o que acaba sobrecarregando o diretor. Mesmo entendendo que também é função do gestor escolar orientar todas as dinâmicas que acontecem no dia a dia da escola.

Ainda falando sobre o papel do gestor, quando as diretoras afirmam “eu acho que você deve estar ligado a tudo”, evidencia-se um cenário centralizador das ações da gestão escolar. Também se percebe certa postura em querer determinar como tudo deve acontecer, pois os professores precisam ser ouvidos e a decisão também é deles.

Por outro lado, volta-se a questão dos poucos profissionais nos setores administrativos e pedagógicos, fazendo com que os gestores escolares fiquem responsáveis pela maior parte da liderança. Então, para Lück (2009, p. 24), “compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas”.

Tanto das diretoras quanto das auxiliares, sobre o tema em evidência “o papel do gestor na gestão democrática”, nota-se que, mesmo não sabendo quem são os indivíduos pesquisados, as gestoras compartilham da mesma linha de pensamento, das mesmas angústias e tipos de experiência. Isso demonstra que ainda sendo escolas diferentes encontram-se inseridas no mesmo contexto. De tal forma, que:

Na verdade, o gestor, olha para o todo, participa de todas as funções, é ele que irá gerir os **saberes pedagógicos, administrativos**, vai nortear todo o ensino (D.a1).

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Não existe um **papel certo, ele tem que gerir tudo**, tem que ter um olhar para todos os setores da escola, aberto a tudo, é o todo (D.a2).

Acho que é muito administrar, até pela questão de que você tem que lidar com as verbas para conseguir manter a escola, **tudo é questão de administração** (D.a3).

O que está evidente nas contribuições das participantes é a interação entre a equipe gestora com o universo escolar, centralizando o papel do gestor em dois pontos principais: o pedagógico e o administrativo. Nesse sentido, Lück (2009, p. 26) esclarece que as dimensões trazidas pelas participantes fundamenta-se no seguinte conceito:

Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

Contudo, é papel do diretor(a) estar atento às outras demandas da escola, desempenhando suas funções em prol da transformação do contexto escolar, de modo que todos os indivíduos estejam vinculados à gestão participativa e democrática em que todos estejam envolvidos. Além disso, a autora aborda algumas competências que devem fazer parte das ações diárias do gestor, como:

As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social (Lück, 2009, p. 26).

Abordou-se ainda o que entendem por gestão democrática, de que forma a gestão democrática é inserida no contexto escolar ou se não faz parte da dinâmica educacional. Compreende-se, assim, que a “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos” (Lück, 2009, p. 69).

Desse modo, pode-se entender, a partir das narrativas, o que é gestão democrática e de que forma o gestor pode contribuir nas ações do cotidiano escolar. À vista disso, as diretoras relataram sobre gestão democrática:

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Não posso ser uma diretora ditadora, ditar regras e normas, senão nem chegamos a fazer o nosso trabalho, digo assim, **tem que ser em equipe, porque se é democrático temos que chegar num consenso**. Caso contrário, nem vai ser aceito no meio escolar” (D1).

Então, eu acho que **gestão democrática, é a participação de todos no que acontece dentro da escola, desde o pedagógico, eventos, tudo né**. Eu acho que não deva existir aquela gestão onde o diretor é ditador (D2).

A **gestão democrática é quanto à participação de todos**, dos pais, alunos, funcionários, o pessoal que trabalha no administrativo, quando há comunhão de todas as ideias. (D3).

A gestão democrática é quando você vê que não é só você para resolver as situações, todos devemos trabalhar com o mesmo objetivo, **é um trabalho em conjunto**” (D.a1).

Democrático é quando todos participam. O gestor, ele é a cabeça ali na escola, mas tem que ter o grupo participando junto, você não pode tomar uma decisão sozinho (D.a2).

Sim, eu participo de uma gestão bem democrática, a gente tenta ao máximo seguir aquilo que a comunidade quer ou precisa (D.a3).

Como observa-se nos relatos, não existe uma gestão democrática sem a participação efetiva de todos. Lück (2013, p. 23) aborda, assim, as delimitações da gestão democrática: “assenta-se, portanto, sobre a mobilização dinâmica e em equipe do elemento humano, coletivamente organizado”.

Embora ainda exista resistência de alguns gestores sobre a participação coletiva em prol de uma gestão democrática, só existirá transformação social quando as competências humanas estejam ligadas no processo de ensino-aprendizagem organizado para o trabalho coletivo. Para Lück (2013, p. 31), esses movimentos estão ligados “não apenas a escola desenvolve a consciência sobre a necessidade de orientar o seu processo interno de mudança, de modo a acompanhar as novas condições externas, como a própria sociedade que cobra que o faça”.

Além das suas narrativas sobre o tema gestão democrática, as entrevistadas abordam características que chamam atenção como ponto principal na efetivação do trabalho na escola. Uma vez que, conforme (Lück, 2009, p. 75), “a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança”.

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Esses elementos aparecem elencando características na atuação do diretor, como: relações administrativas e financeiras, relações pedagógicas, relações pessoais e relações institucionais. Essas características ficam expostas por diversas vezes em suas falas, como se não conseguissem concluir atividades ou resolver as pendências. Tais aspectos apontam para o que afirma Meneses (1972, p. 192), “de modo mais amplo possível, pode-se dizer que as atividades do diretor de um grupo escolar podem ser classificadas em administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim”.

Percebe-se assim, que encarregam-se muito com as atividades-meio, que são as atividades de gestão, de organização do ambiente, dos funcionários, da limpeza, da merenda. Menos às atividades-fim, ligadas diretamente aos estudantes, à educação e às famílias.

Lück (2009, p. 94) aponta o papel da escola na contextualização de todos os conceitos, buscando a articulação entre todas as dimensões, como:

A sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdo, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos.

A fim de esclarecer o papel dos gestores nas dimensões administrativas e financeiras da escola, levantou-se a seguinte questão: qual é o papel dos gestores escolares nas dimensões administrativa e financeira? As respostas apresentadas pelas entrevistadas foram:

É como administrar uma empresa, claro que o nosso produto é o aluno, mas é uma empresa digo de trabalho com seres humanos. **E assim, se a administração estiver falhando vai falhar algumas coisas também**, a gente é ser humano então não vai ser tudo 100% (D1).

Hoje, trabalho em cima de prioridades, ver aquilo que eu preciso entregar primeiro. Até porque **o administrativo reduziu bastante, agora, nesse momento a gente está sem A.T.E (Assistente Técnico Pedagógico), não domino muito o sistema, sabemos um pouco, às vezes a gente falha, o meu papel é também saber 100% ali, porque eu acho que você tem que saber 100% de tudo o gestor, o diretor tem que saber de tudo**, mas infelizmente essa parte eu particularmente não domino (D2).

Aborda a questão administrativa, pedagógica, financeira, técnica e pessoal. O trabalho do diretor da escola é um termo usado para dizer que é ele quem administra todos os conflitos. Porque você **administra a questão de pais, de alunos e professores, a questão da formação continuada, a questão de Recursos Humanos**, então passou para o gestor a atribuição de gerenciar todo o trabalho da escola, muitas vezes a **gente deixa de trabalhar com o que é mais importante, que a questão pedagógica, e a gente fica administrando os problemas.** Tudo é função do diretor, todas essas demandas se aproximam das funções do diretor de escola (D3).

O diretor tem que ser o líder, aquele que vai nos guiar e conduzir todos os segmentos da escola, ele olha para o todo, participa de todas as funções, porém a função ela é bem desgastante, sabe porque a gente está sempre fazendo muito além do a gente pode, **a gente não mede esforços para tentar resolver tudo, mas nem sempre é possível** (D.a1).

Acho que o diretor e o diretor auxiliar caminham juntos. É a equipe que fará a gerência de tudo, eles são um pouco psicólogo, professor, administrador, **então eles fazem parte de um contexto geral da escola**, ele tem que gerir tudo, tem que ter um olhar para todos os setores da escola. Mas também, **a parte administrativa é bem puxada, até porque aqui, são duas escolas em uma, temos o CEIM e a EMEB e somos só eu diretora auxiliar, a diretora, e agora a professora readaptada que auxilia no administrativo** (D.a2).

É muito administrar, até pela questão de que você tem que **lidar com as verbas para conseguir manter a escola, tudo é questão de administração.** A **gestão é um trabalho árduo, é bem cansativo**, mas ao mesmo tempo muito recompensador, assim gosto bastante do administrativo. Eu gosto dessa **diversidade de atividade**, tipo na sexta-feira, fomos para cozinha, **na verdade é multitarefas**, a gente **responde a secretaria, a gente faz o trabalho administrativo, a gente faz toda questão no pedagógico**, cobre falta de professor, você prepara atividade, o professor tem dificuldade você ajuda, busca o aluno para saber o que está acontecendo, são muitas coisas (D.a3).

Observa-se nos relatos que a gestão escolar vai além da coordenação de pessoas, até porque há falta de profissionais em outros setores da escola e sobrecarrega nas tarefas do diretor. Segundo Paro (2015, p. 39), “a direção engloba a administração nos dois momentos desta, de racionalização do trabalho e de coordenação, mas coloca-se acima dela, em virtude do componente de poder que lhe é inerente”.

É facultado a responsabilidade de encarregar-se com o bom funcionamento da escola. Afinal, está sobre o cargo a garantia e a promoção da filosofia de trabalho. Conforme Paro (2015, p. 41), “este é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo”.

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

As demandas administrativas da escola são desgastantes para a equipe gestora, mas o que chama atenção nas entrevistas, como relata D.a3, “*são as multitarefas*”. De certa forma, a distorção de funções do diretor escolar, quando os demais acabam abortando suas atividades e sobrecarregando o administrativo da escola, acaba implicando em uma readequação permanente de funções.

Não é apenas da responsabilidade da gestão escolar promover o bom funcionamento da escola, mas também de todos os profissionais que compõem o grupo escolar. Lück (2009, p.113) evidencia a participação de todos na construção do conhecimento, quando se trata da promoção da educação. Assim:

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciado a importância e necessidade do diretor escolar dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade de apoio logístico e administrativo não diminui. O que se destaca é que sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Portanto, fica evidente que as diretoras muitas vezes acabam assumindo esse papel, o que acaba perdendo a efetividade sobre a promoção de um ensino de qualidade que deveria despertar e apreciar cada vez mais a aprendizagem dos estudantes.

Já sobre as relações pedagógicas:

O que mais incomoda, é que o aluno faz sua matrícula e evade da escola, eu sou aquela diretora que vou na casa, quero saber desse aluno. Me incomoda muito a evasão escolar (D1).

O verdadeiro papel do gestor em relação ao pedagógico, é fazer com que tudo dê certo, e que haja condições necessárias para uma boa aprendizagem (D2).

Olha, o **pedagógico sempre vem primeiro lugar**, mas como eu te disse, nós estamos sem orientador pedagógico, sem assistência pedagógica, sem laboratório de informática, temos duas auxiliares de direção, **mas geralmente estão em sala de aula pela falta de professores e atestados médico**, e eu **fico nessa questão de administrar** quem vai para qual sala, quem fica nisso, quem fica naquilo, mas assim, **o que eu não abro mão é do planejamento do professor** (D3).

Eu penso que o **diretor é a pessoa que vai gerir os saberes pedagógicos e vai nortear todo o ensino** (D.a1).

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Assim, aqui na escola tanto **eu quanto a diretora, nós duas orientamos o pedagógico**, eu imagino que, quando estamos com o pedagógico em dia as coisas fluem bem. E não tenho dúvidas, que é **função do diretor em conduzir as questões educacionais** (D.a2).

É a **condução do trabalho do diretor**, que dirige a escola, tanto em uma **organização**, quanto na responsabilidade com os professores, alunos e em acompanhar o **trabalho pedagógico** (D.a3).

É na construção de boas práticas pedagógicas que consegue-se elevar o desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes. Talvez seja uma visão romântica para alguns, mas é a partir das narrativas das entrevistadas que observa-se a atenção necessária ao trabalho pedagógico, a despeito de todas as dificuldades e acúmulo de funções por elas relatadas.

Observa-se, assim, o quanto os relatos das participantes concentram-se principalmente nos fazeres pedagógicos, reconhecendo o seu papel como peça principal na articulação e na dinâmica do ensino. Deste modo, Lück (2009, p. 94) afirma que:

É lógico que as ações desenvolvidas na escola tenham um manifesto e intencional sentido pedagógico, isto é, que todas e cada uma delas constituam-se em um ato direcionado intencionalmente para transformações dos processos sociais nela praticados e, em última instância, de transformação da própria prática pedagógica e da escola como um todo, de modo a que os alunos tirem melhor proveito dela. Daí porque constituir-se a gestão pedagógica em uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar

Contudo, fica claro que há intenções das entrevistadas em promover uma articulação pedagógica que, conforme Lück (2009, p. 93), “criando na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem”.

Além de todo o trabalho exaustivo que requer as questões pedagógicas, tal como orientar, planejar, avaliar, formar, liderar e outras tantas, os diretores acabam em grande exaustão ao ter que realizar inúmeras tarefas, muitas vezes para além de sua atribuição, de acordo com as dificuldades estruturais encontradas na escola, tal como observa-se na fala da D3.

Paro (2015, p. 66) aborda uma relação sobre o ensino e a aprendizagem, contextualizando as ações pedagógicas desenvolvidas pelos diretores: “diante disso,

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

todo o tratamento técnico (didático-metodológico) da relação pedagógica não pode de modo nenhum ignorar o caráter político dessa relação”.

A caracterização sobre o ser político que o autor apresenta é em relação às questões democráticas, fortalecendo outra vez a filosofia do trabalho coletivo que é apresentado pelas diretoras, quando lhe foram indagadas sobre o desenvolvimento pedagógico das suas unidades de ensino.

Assim, sobre as relações pessoais, afirmam:

Procuo conversar com **os estudantes**, porque eu digo assim, a escola é a nossa casa, de toda a comunidade, e assim temos **uma boa relação com eles**. Já em **relação aos professores eu considero boa, 100% não vai ser nunca**, porque sempre tem alguém que não concorda muito contigo, não tem as mesmas ideais, mas a gente procura sempre ter um bom relacionamento. Em relação **às famílias, aqui são muito participativas (D1)**.

A nossa relação com **os professores é bem tranquila**, apesar que hoje ter **complicado um pouco, em virtude das máscaras** e proteção, (pandemia COVID-19) você não sabe se a pessoa está bem, apesar que agora já está mais flexível, mas bem no começo era bem complicado. Já em relação **às famílias, é muito relativo**, tem casos e casos, assim eu acho que dá **de contar nos dedos as famílias que a gente chama e não vem** geralmente quando chamamos os pais na escola, eles vêm, **são bem participativos**. E com as **nossas crianças é bem tranquilo**, como eles ficam o **dia todo na escola**, conhecemos bem eles, são muito **receptivos e carinhosos**, na semana passada, recebi um bilhetinho que dizia assim: **Eu te amo, obrigada diretora por cuidar tão bem da minha escola**. São esses detalhes que nos fazem seguir na direção (D2).

A **relação aos estudantes inicia desde o bom dia**, na passagem na sala para algumas informações, quando eles vêm até a secretaria. Conversamos muito com eles no horário do recreio, quando falta algum professor é a gente vai para sala, trocamos algumas ideias, conselhos, risadas, essa é a dinâmica diária com os estudantes. Com **os professores é assim**, em relação ao trabalho, do **portão da escola para dentro todos nós somos colegas**, e em **alguns casos do portão para fora, a gente se torna amigos**. Eu aprendi nesse tempo que cada um tem as suas particularidades e que algumas pessoas são mais sensíveis, porém **algumas vezes o diretor é visto como um carrasco**, porque ele precisa agir da forma legal. É o caso de querer ajudar o professor ou funcionário em alguma particularidade, você até concede algumas coisas, mas quando precisa cobrar uma postura diferente, você é visto como a pior pessoa, e **acaba tendo algum tipo de conflito**. E **com as famílias, é assim, quando acontece alguma coisa eles correm na escola**. Mas, **quando escola precisa em momentos específicos do próprio filho**, tipo para entregar boletim ou na matrícula, **muitos deixam a desejar**, a maioria vem, mas se pudesse ficar sem fazer a matrícula, como foi no outro ano da (pandemia da COVID-19) que foi realizado online, eles preferiam (D3).

Com os **alunos a gente conversa muito**, às vezes na hora do recreio, eles chegam e desabafam, a gente acolhe todos. Não queremos que eles estejam só aqui, mas, **que se sintam pertencentes e seguros**, que a escola seja um

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

ambiente acolhedor. Já em **relação aos professores**, a gente **conversa com todos**, só que alguns vão te procurar mais do que outros, **mas temos uma boa relação** com os professores. E **com as famílias**, normalmente **quando solicitamos, eles comparecem sim** (D.a1).

Como **a nossa escola é pequena**, a gente **conhece todos os alunos e notamos quando chegam diferente**, então já conversamos e tentamos ajudar. E em **relação aos professores, temos uma boa relação**. Já com os **pais da nossa escola**, a nossa relação com eles está sendo mais via **WhatsApp, pela agenda**, até porque a **grande maioria vem de transporte, então não temos um contato diário**, mas, quando tem algum caso específico que a gente solicita que **o pai venha até a escola** (D.a2).

Nós temos 400 alunos, **então a gente conhece todos, conhece a família, um pouco da história de cada um**, e isso propicia um **melhor trabalho**, e como entender aquele aluno, ou até mesmo o porquê de algumas atitudes. A **relação com os professores é ótima**, não posso reclamar de nenhum. E com as **famílias, nós temos uma proximidade bem grande, dá para contar muito com o apoio deles** (D.a3).

Em relação à gestão de pessoas, observa-se que, conforme as entrevistas, todas mantêm boa relação com estudantes, professores e funcionários da escola, com os pais e com a comunidade escolar. Relatam que existe uma dinâmica de entrosamento entre escola – estudantes – família, uma vez que sem o cultivo do diálogo, do trabalho coletivo e do bom relacionamento entre as partes, pode se romper as relações entre os agentes, iniciando conflitos. Sendo assim, a escola precisa, segundo Lück (2009, p. 83), “constituir elementos educacionais fundamentais para que uma equipe se constitua e se mantenha como tal e orientada por objetivos comuns de promoção da aprendizagem e desenvolvimento”.

As relações se constituem no corpo da escola na dinâmica diária, nas ações que os diretores desenvolvem articulando momentos de interação com as famílias, a partir de uma organização efetiva e mobilizadora para o fortalecimento do trabalho pedagógico. É de competência do diretor escolar:

Como líder da comunidade escolar, o diretor é responsável por orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente (Lück, 2009, p. 85).

Logo, é de responsabilidade do diretor manter o fortalecimento, o bom relacionamento entre os profissionais, promovendo ações com a equipe pedagógica

Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

para mobilizar a empatia entre os estudantes, fortalecendo no grupo trocas de opiniões e diálogos, a fim de agregar melhorias na aprendizagem.

Já sobre as relações institucionais:

Tem que ter uma visão do **todo desde os serviços gerais, professores, alunos** é tudo com você e a tua equipe. Tenho que puxar a equipe que está do meu lado, e vamos resolver. A **secretaria da educação é a mantenedora** e nos apoia sempre que possível, quando eu pedia algo que tivesse no alcance deles, sempre contribuíram. **Precisamos melhorar, principalmente em relação à segurança**, mas estamos estudando alguns projetos para melhorar cada vez mais (D1).

Olha neste momento a **questão de documentação**, não poderia falar diferente **demanda que vem da secretaria para devolver tudo em cima da hora** tudo rápido, então essa questão toma bastante tempo, **agora é mais a questão mesmo burocrática**. E **em relação a manutenção das coisas, é o poder público caso a secretaria da educação** às vezes ajuda, às vezes não, principalmente em relação à estrutura da escola, já que o prédio não é do município, então não há interesse de melhorias, mas, quando necessário estão sempre ajudando (D2).

Assim, **nós temos um trabalho como CPP (Conselho de Pais e Professores), muito efetivo**, até porque a gente precisa **administrar as verbas que vem, do governo federal e do caixa escolar**, porém, com esse recurso não pode fazer construção, e sim para as emergências da escola. Já **o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola)**, é um pouquinho melhor, então é programado no início do ano o que será feito, e durante o ano letivo, **vamos arrumando aquilo que foi planejado, como foi feito agora, toda pintura externa e a reforma das paredes das escolas**, claro que tivemos apoio também da secretaria de educação, mas, uma parte foi do valor do PDDE e a outra com ajuda da secretaria (D3).

Acho que tem que ser dos dois né, **tanto da gestão pública**, quanto de **quem está à frente da escola**, não deixar como se diz, cair (D.a1).

A **estrutura do prédio é cedida**, então a **prefeitura faz manutenções**, mas sempre tem que ter o aval delas, o prédio é delas (D.a2).

Esse ano com a **verba do PDDE**, e junto com a com a secretaria de educação foi **possível fazer essa reforma** que está acontecendo. Também era um sonho de anos a **cobertura da quadra**, era algo que me **incomodava as atividades pedagógicas**, porque no inverno o frio e a chuva atrapalhavam as atividades externas, e no verão sol. A nossa escola **é bem conservada e estamos conseguindo manter** (D.a3).

A gestão como parte organizacional ou institucional foi um dos elementos que surgiram nas narrativas apresentadas quando foram questionadas sobre a estrutura da escola, em relação a manutenção do espaço escolar e de que forma é administrada essa função no cotidiano escolar.

As diretoras elucidaram as suas experiências, compartilhando de que forma ocorre esse processo, em prol da organização estrutural das escolas. Contudo, ao pensar sobre as diretrizes organizacionais, precisa-se compreender de que forma esse processo acontece.

Sendo assim, percebeu-se que cabe ao diretor em relação à organização do seu espaço escolar, manter em perfeita ordem, tanto a estrutura física, como a administração, prestando contas do que se recebe. No entanto, é evidente que as verbas destinadas para as escolas chegam a ser simbólicas e engessadas, limitando muito o seu uso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo, visou-se compreender a função do gestor escolar na Educação Básica, assim como também teve em vista reconhecer a percepção dos profissionais da área sobre a função do gestor escolar. Para isso, foram utilizados como método de pesquisa uma abordagem qualitativa, bibliográfica e de campo para o entendimento do problema de pesquisa.

Percebeu-se na entrevista o quão necessária é a formação para os gestores escolares. Constatou-se que os diretores escolares recebem formação específica durante sua gestão, ou seja, ocorrendo em serviço por meio das Secretarias de Educação do município. No entanto, questionou-se a efetividade das formações e evidenciou-se a necessidade de formação para os cargos de gestão escolar constantemente, principalmente pela rotatividade do cargo.

Sobre a gestão escolar, houve divergências nas respostas. Uma das entrevistadas apresentou dificuldades em responder o que é gestão escolar, uma vez que se pode entender que o diretor escolar é a pessoa que irá gerir toda a dinâmica da escola. Porém, precisa-se saber o que é a gestão escolar, o que irá direcionar, mobilizar, respeitando a cultura da escola e propondo ações conjuntas e articuladas, pois algumas mostraram-se centralizadoras, dificultando a gestão democrática. Não



organizando equipes responsáveis por determinados projetos, quando há equipe, o que pode ser entendido como uma certa desconfiança na delegação de funções.

Nesse perfil também percebe-se ingenuidade, por querer participar de tudo ou determinar como tudo deve acontecer, pois os professores precisam ser ouvidos e a decisão também é de todos. Pode-se ressaltar também que as contribuições das participantes não focam essencialmente em questões que precisam ser resolvidas apenas dentro da escola.

Todavia, na maioria, notou-se que entendem a gestão escolar e se preocupam com a formação continuada dos professores, com uma gestão mais participativa também por parte da comunidade escolar e famílias. Teoricamente reconhecem o termo gestão democrática, mas na prática possuem dificuldades, o que demonstra que a formação, por mais que ocorra, ainda seja falha e pouco efetiva quanto à democratização das decisões na escola. Outro questionamento que surgiu ao final da pesquisa é: em que momento poderia acontecer as tomadas de decisões coletivamente? O calendário escolar possibilita paradas pedagógicas com essa finalidade?

Consideram a jornada exaustiva, evidenciando a complexidade das relações, mas também mantendo boa relação com os estudantes, professores e funcionários da escola, com os pais e com a comunidade escolar. A complexidade se daria pelos problemas cotidianos e comuns do espaço escolar. Para se ter boa relação, precisam dedicar-se a ouvir e conversar com os integrantes da comunidade escolar.

Percebeu-se que a falta de profissionais que possam apoiar, sobretudo dividindo funções e não sobrecarregando o diretor, tornam o trabalho de gestão escolar exaustivo, impactando nos resultados e na qualidade do mesmo. Assim, por mais que haja boa vontade e se tenha formação continuada, tais ações não são suficientes para que se tenham grandes avanços na administração das escolas.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Scheila. **Metodologias ativas**: um estudo de caso em uma instituição de ensino do Vale do Caí. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Instituto



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Feliz, RS, 48 p., 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, p. 27833, 23 dez.1996.

_____. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Plano Nacional de Educação**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun 2014.

_____. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Editoração Eletrônica, 2013.

DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GUIMARÃES, Fátima Ap. R. R. BORGES, Rosângela L.; SILVA, Rainara M. **Gestão Escolar: perfil dos diretores das escolas municipais da cidade de Caldas Novas - Go: Novas Edições Acadêmicas**, 2018.

IBGE. **Lages**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/lages.html>. Acesso em: 14 jun. 2022.

LAGES (Município). Lei nº 4114, de 23 de junho de 2015. **Plano Municipal de Educação de Lages – SC**. Lages, SC: 2015.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983.

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

_____. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

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

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2015.

MENESES, João G. C. **Direção de Grupos Escolares: análise de atividades de diretores**. São Paulo: CRPE Prof. Queiroz Filho, 1972.



Criar Educação, Criciúma, v. 13, nº2, jul/dez 2024.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

OLIVEIRA, Eloiza S.G ; LIMA, Elma C. de; SÁ, Márcia S. M. M. **Gestão Educacional:** direção, coordenação e supervisão. Curitiba: lesde Brasil, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez Editora, 2015.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Intermeios, 2018.

Recebido julho de 2023.

Aprovado abril de 2024.