



Septiembre 2019 - ISSN: 2254-7630

## PERFIL DO GESTOR DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE UMA UNIDADE ESCOLAR DE GRANDE PORTE DO MUNICÍPIO DE ITABUNA - BAHIA

Ana Luiza Borges Da Silva<sup>1</sup>  
Ailenajúlie Silva Conceição<sup>2</sup>  
Clemilda Gonzaga Santos<sup>3</sup>  
Rozilton Sales Ribeiro<sup>4</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Luiza Borges Da Silva, Ailenajúlie Silva Conceição, Clemilda Gonzaga Santos y Rozilton Sales Ribeiro (2019): "Perfil do gestor da rede pública estadual de uma unidade escolar de grande porte do município de Itabuna - Bahia", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/09/gestor-rede-publica.html>

### RESUMO

O presente trabalho tratou da gestão educacional, analisando o perfil do gestor escolar numa unidade estadual do município de Itabuna na Bahia. O trabalho objetivou discutir e identificar o perfil do diretor, e a partir dos dados obtidos, refletir sobre as variáveis implicadas no processo de gestão escolar na perspectiva desses gestores. A justificativa para o seu desenvolvimento foram construídas nas trajetórias profissionais dos autores, enquanto servidores públicos do estado da Bahia e no fato da especificidade do trabalho demandar atenção especial para a qual ainda não se dispõe de literatura que elucide as questões relacionadas ao estudo. A metodologia utilizada foi a bibliográfica e documental e a abordagem de investigação foi a qualitativa além de descritiva. Como resultado observou-se que nem sempre o perfil desses gestores é satisfatório o que quer dizer que nem sempre o gestor está devidamente preparado para desempenhar suas funções.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar; Educação; Diretor Escolar.

### RESUMEN

El presente trabajo trató de la gestión educativa, analizando el perfil del gestor escolar en una unidad estadual del municipio de Itabuna en Bahía. El trabajo objetivó discutir e identificar el perfil del director, ya partir de los datos obtenidos, reflexionar sobre las variables implicadas en el proceso de gestión escolar en la perspectiva de esos gestores. La justificación para su desarrollo fue construida en las trayectorias profesionales de los autores, como funcionarios públicos del estado de Bahía y en el hecho de la especificidad del trabajo demandar atención especial para la cual aún no se dispone de literatura que elucida las cuestiones relacionadas al estudio. La metodología utilizada fue la bibliográfica y documental y el enfoque de investigación fue la cualitativa además de descriptiva.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

<sup>1</sup>Graduada em Educação Física Plena e Especialista em Metodologia em Educação Física e Esporte, Educação Infantil e Educação Inclusiva pela Universidade Estadual de Santa Cruz, Pesquisadora vinculado ao Grupo de Estudos em Educação Marxista (CEPHEU). Professora da rede pública estadual da Bahia. Email: analuizab.s@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduada Bacharel em Psicologia pela União Metropolitana de Ensino-Itabuna. Graduanda em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Santa Cruz. Atual coordenadora do Centro de Referência e Assistência Social-CRAS Maraú. Coordenadora do Grupo de Trabalho do Sistema Único de Assistência Social da região 03 –GRPSUAS-03. Email: ailenajulie@hotmail.com

<sup>3</sup>Professora Assistente do DCAC/UESC, Bel. Em Adm. Empresas, mestrado em Adm. Pública UFBA/UESC.

<sup>4</sup>Professor Assistente DCAC/UESC, Mestre em Adm de Empresas UESC/UFBA. Especialista em Gestão de Cooperativas pela Fundação Driedrich Naumann; Propaganda e Marketing pela ESPM e Gestão Pública pela FGV. rosilton@uesc.br

Como resultado se observó que no siempre el perfil de esos gestores es satisfactorio lo que quiere decir que no siempre el gestor está debidamente preparado para desempeñar sus funciones.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Escolar; la educación; Director Escolar.

## **SUMMARY**

The present work dealt with the educational management, analyzing the profile of the school manager in a state unit of the municipality of Itabuna in Bahia. The objective of this study was to discuss and identify the profile of the director, and from the data obtained, reflect on the variables involved in the school management process from the perspective of these managers. The rationale for its development have been built in the professional careers of the authors, while civil servants of the state of Bahia and the fact that the specificity of the work require special attention to which one does not have literature that will clarify the issues related to the study. The methodology used was bibliographical and documentary and the research approach was qualitative as well as descriptive. As a result we could see is that not always the profile of these managers is satisfactory which means that not always the manager is properly prepared to perform their duties.

**KEY WORDS:** School Management; Education; School Director.

## **1. INTRODUÇÃO**

A partir dos discursos governamentais e das referências nas redes sociais é possível depreender certa centralidade nos problemas referentes ao oferecimento de uma educação pública de qualidade. Contudo, para além das expressões e destaques da mídia, é preciso que políticas públicas em educação sejam pensadas e, principalmente, implementadas visando o alcance de melhoria educacional.

A análise nos permite afirmar que a maioria dos pioneiros que abordou o assunto, entre os anos 1960 e meados dos anos 1970, apoiou-se na Administração de empresas, mas todos afirmaram que era imprescindível a formação e a atuação de base, ou seja, antes de assumir o cargo, o diretor precisava ser educador. Embasados na empresa, estes autores conceberam o diretor como executivo na unidade escolar, líder no sentido de motivar o alcance de objetivos postos fora e acima de sua escola, e autoridade hierarquicamente constituída e responsável pelo progresso da empresa escolar.

Enquanto, os autores da década de 1980, por priorizarem a discussão em torno dos itens da Administração escolar e de sua especificidade, marcando a mudança paradigmática da área, não focalizaram a formação do diretor, mas, assim como os autores anteriores, sugerem que esse profissional precisa ser educador, ou seja, ter formação na área de educação. Esses autores também contribuíram significativamente para trazer à discussão a importância dos aspectos políticos em detrimento dos técnicos na formação do educador, especificamente, do diretor de escola.

Neste sentido, o objetivo principal deste artigo será o de analisar se, a partir do estudo voltado para a área da gestão escolar, das legislações do governo baiano e dos concursos públicos para o cargo do diretor de escola, é possível identificar um perfil deste profissional entendido como, entre outros aspectos, sua formação e sua atuação.

O trabalho em tela pretendeu discutir as possibilidades e limites existentes para a formação do diretor de escola pública de educação básica. A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho foram construídas nas trajetórias profissionais dos autores, enquanto servidores públicos do estado da Bahia e no fato da especificidade do trabalho demandar atenção especial para a qual ainda não se dispõe de literatura que elucide as questões relacionadas ao seu estudo objetivo (LÜCK, 2009).

Paro (2010, p. 766) afirma que é intrigante “a relativa escassez, no âmbito das investigações sobre a realidade escolar no Brasil, de estudos e pesquisas a respeito da natureza e do significado das funções do diretor de escola à luz da natureza educativa dessa instituição”. Portanto, torna-se necessário apontar para a carência de pesquisas (stricto sensu) que foquem na formação do diretor escolar.

Segundo Fernandes (2015) entre 2011 e 2012 o repositório da CAPES contou com 15 pesquisas inscritas no tema da formação de diretores, enquanto há mais de 6.600 sobre formação docente. Além disso, considera-se que as pesquisas acadêmicas inscritas na temática podem ter como uma das principais contribuições a indicação da necessidade de formulação/reformulação de políticas públicas na área, haja vista a existência de poucos dispositivos que possam pressionar o poder público para a inserção desse tema na agenda das políticas.

Refletir histórico e criticamente sobre a atual conjuntura do que tem sido a educação no Brasil é de fundamental importância para intervir positivamente nesta realidade, ratificando o parágrafo acima, através de melhorias das políticas públicas educacionais existentes, ou elaboração de novas. O presente artigo está interessando em percorrer este caminho, com ênfase na Bahia, em específico, na cidade de Itabuna Sul do Estado, com mais de 273 mil habitantes, observando o que a Leis estaduais, instituem quanto a tipificação dos serviços educacionais.

Em meio ao cenário de um país da América Latina, eternamente chamado de “Em Desenvolvimento, Emergente, Subdesenvolvido”, imerso em um sistema de produção capitalista opressor, que obtém lucro através da exploração da mão de obra da classe trabalhadora, o que contribui para a maximização das desigualdades sociais, mola propulsora deste sistema, como sugeriu Marx no livro “O capital”. Fato que contribui com à precarização dos condicionantes e determinantes de saúde, questões que não adentraremos nesse trabalho. Mas é considerando essa perspectiva que realizaremos tal reflexão. Pois a educação não acontece isolada da sociedade em seu todo complexo. Os estudantes têm família e em sua maioria pertencente a classe dos trabalhadores. Haja vista, necessitam trabalhar para sobreviver nesse sistema baseado no consumo que tem como atividade final, o lucro. O que demanda tempo e pode significar, menores condições para acompanhar a educação dos filhos.

O gestor deve minimamente, trabalhar em conjunto com as políticas de Assistência Social e Saúde, atrelado a programas sociais, por ter em mente que as condições precisam ser ofertadas pelo estado e/ou poder público para que a educação seja efetivada. Antes de mais nada , é necessário provê os mínimos sociais as pessoas.

São várias as questões que podem interferir na finalidade de mediar a transmissão de saberes no contexto escolar e o diretor precisa ter consciência das mesmas e agir considerando-as: pessoais (personalidade dos atores, habilidades, compromisso), técnicas (planejamento, qualidade

da gestão, financeiras (dispensação, controle, administração de recursos), sociais (diagnóstico territorial: potencialidades e limitações do lugar onde a unidade escolar está inserida).

Convidamos você, leitor a percorrer junto a nós, esse caminho de repensar a educação como política pública e a escola como uma empresa de mesmo caráter (leis, especificação de cargos, atribuições). Para tanto utilizaremos como metodologia científica a revisão bibliográfica, como instrumento de coleta de dados, quanto a abordagem de investigação científica optou-se pela qualitativa. Enquanto, a finalidade desta pesquisa, a mesma pode ser considerada como pura, por buscar expandir os conhecimentos sobre seu objeto de estudo, e aplicada, devido a sua intencionalidade de pensar soluções para tal problema. Trata-se ainda de uma investigação científica descritiva, aceitando o desafio de descrever um perfil para um e bom gestor escolar. Por fim utilizaremos o método dedutivo, partindo do geral para o particular

No itinerário iremos em específico, observar quem tem sido o diretor escolar, como esse profissional deve atuar, que características necessita desenvolver e como deve lidar com toda a comunidade escolar e demais comunidades em toda sua complexidade, para atingirmos melhor qualidade da educação, descrevendo estratégias, comportamentos e procedimentos necessário para essa finalidade.

Logicamente, como foi dito, buscaremos as produções acadêmicas existentes sobre o tema, dando consistência e caráter de ciência ao que aqui se organiza. Em síntese, ao final, desejamos perfilar o diretor escolar, listando características e habilidades para uma gestão eficiente, eficiência nesse caso seria oferecer educação de qualidade aos usuários dos serviços educacionais ofertado, recorrendo as contribuições da administração e da gestão pública.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 JANELA HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO NO MUNDO CAPITALISTA SOB O OLHAR DE LIBANEO**

A existência da escola pública no Brasil, data do final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX. Tendo como objetivo capacitar os trabalhadores para atividade industrial que marcava o período. Os conteúdos ensinados eram: o ensino da leitura, escrita e cálculos. (LIBANEO, 2012, apud BRITO, 2015).

Em cada período da história a educação formal precisou e ainda precisa dar conta das demandas do mercado de trabalho, formando cidadãos para serem úteis aos interesses vigentes. Novas tarefas são atreladas a escola e sua equipe, como contribuir para a formação cidadã dos estudantes em desenvolvimento. (LIBANEO, 2012, apud BRITO, 2015). Entre suas responsabilidades, como transmissora dos conhecimentos humanamente produzidos ao longo da história, é imprescindível preparar os sujeitos imersos no processo de aprendizagem, para viver no sistema de produção e demais campos sociais do período histórico. Aqui, os conteúdos não mais devem ser limitados a Literatura, Língua Portuguesa. É necessário que os mesmos incluam aqueles que antes eram associados a educação informal, de maneira a formar holisticamente a pessoa e não o “aluno”.

Em grande parte do mundo, a educação pública que foi universalizada, esteve atrelada à princípios, ideias religiosas. A educação pública, mais próxima ao modelo atual, surgiu para dar conta das necessidades da sociedade capitalista formada por trabalhadores que necessitavam ter certos conhecimentos, para servirem como mão de obra das atividades industriais. Prontamente, nesse contexto, a concepção de educação cristã não mais era interessante ao sistema de produção que se firmava. (LIBANEO, 2012, apud BRITO, 2015).

Assim, atualmente, a escola se constitui como um espaço de formação para crianças e adolescentes. Segundo o autor Duarte (2013), a mesma possui como função principal a transmissão dos conhecimentos científicos, artísticos e filosóficos, em suas formas mais desenvolvidas, construídos pelos homens ao longo de sua história. Logo, a escola deve apresentar como objetivo promover uma formação crítica, emancipatória e de qualidade a todos os indivíduos.

## 2.2 AS IDEIAS E O PERFIL DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

As unidades escolares, sejam elas particulares ou públicas, são formadas por um conjunto de pessoas e grupos que realizam suas funções ou atividades com um objetivo comum, a formação integral de crianças e adolescentes. Sobre a qualidade da educação e a atuação dos profissionais, Luck (2009) corrobora que:

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (LUCK, 2009, p. 12).

Alunos, pais e responsáveis, funcionários, professores, comunidade vizinha e gestores compõem o quadro pessoal de atuação neste espaço. Neste sentido, para que a escola consiga de fato alcançar tais objetivos citados, cada grupo apresentado precisa desenvolver as suas funções de maneira eficaz e com o intuito de promover uma educação de qualidade.

A educação de qualidade é certamente o “pote de ouro no final do arco-íris” em uma sociedade desigual e com poucas, ou nenhuma oportunidade disponível a determinados grupos étnicos e classes sociais. Assim, nem todos os cidadãos a acessam, mesmo existindo o documento oficial elaborado em 1988, a Constituição Federal (C.F), que a assegura como direito de todos e dever do Estado. Para que o que está escrito nesta carta magna ocorra de fato, é necessário, dentre outras ações, que bons gestores públicos administrem a Política Nacional da Educação (PNE) com planejamento participativo, numa gestão descentralizada. Isso quer dizer que todos os atores dessa política pública, devem estabelecer comunicação de qualidade entre si, serem inseridos de maneira ativa na dinâmica da comunidade escolar, assumindo responsabilidades e usufruindo dos benefícios a ela inerente. Sendo assim, é preciso que os funcionários públicos que prestam seus serviços nesta área, saibam como ela deve funcionar e tenham em mente qual seu papel à operacionalização da mesma, assim como a responsabilidade dos demais pares.

Para tal, além da preocupação pedagógica, relacionada aos conteúdos que estão sendo transmitidos aos alunos, os responsáveis ou/e gestores de tais instituições devem perceber a escola como uma empresa ou um negócio. Assim, atuarão como um líder da unidade escolar e deverão conduzir todos os setores da unidade, desde a compra e produção da merenda escolar, compra e entrega do material de limpeza, limpeza dos ambientes, produção de provas e material pedagógico, matrículas, entrega de boletins, reunião com pais, professores e funcionários até a formulação e desenvolvimento de projetos pedagógicos para os alunos e todas as demandas que porventura aparecerem.

Para a autora Luck (2009), p. 17, é função do gestor escolar:

O gestor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LUCK, 2009, p. 17).

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009).

### 2.3 PERFIL ESPERADO DE UM GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar deve eliminar a burocracia e simplificar processos através da melhora da comunicação entre os setores, treinamento de seus funcionários; evitar o uso do papel e aumentar a produtividade na escola, com o objetivo de fazê-la funcionar com mais produtividade e alcançar suas metas. As ações citadas a cima serão possíveis através de planejamento. De acordo com Luck (2009), planejar a educação e a sua gestão é delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

O planejamento precisa ser integrado e participativo, pois deve envolver todos os setores da escola e abrir espaço para todos os envolvidos participar de forma ativa através da emissão de opiniões e ressaltar as suas necessidades. Assim, planejamento caminha junto com organização. O gestor precisa ter clareza que toda e qualquer atividade a ser desenvolvida requer, indispensavelmente, planejamento e o envolvimento de todos os setores da unidade escolar. No contexto da escola, existem documentos de planejamento que constituem a base da gestão da mesma, podemos citá-los: o Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Plano de Ensino e os Planos de Aulas. Não iremos adentrar nas especificidades destes, por não ser o objetivo deste documento científico.

#### 2.3.1 MELHORIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES

Mediar a aquisição de conhecimento nada mais é do que comunicar conteúdos humanos. No contexto educacional, o ato de facilitar a transmissão informações está presente em todas as relações, principalmente quando se atrela a a questão ensino-aprendizagem realizada na escola, numa ênfase organizacional, (como empresa pública). Na atualidade não é interessante conceber a comunicação de maneira mecânica distanciada da subjetividade, afeto, criatividade dos emissores e receptores da mensagem (CARDOSO, 2006, p.1127).

É inescusável contextualizar a organização como inter-relacionada ao meio ambiente do qual faz parte, numa relação constante, dialógica como aspectos da comunicação, esta, considerando a atual conjuntura das inovações tecnológicas horizontais e democráticas, práticas ambientais mais sustentáveis, além flexibilização que a ciência permite, desafixando as verdades tidas como absolutas, rapidamente desbancadas , numa modernidade efêmera, ou líquida, como sugeriu, Bauman em 2005.

Na atualidade, a comunicação no contexto organizacional tem maiores responsabilidades, deve ser conduzida como “instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes (GENELOT, 2001).” apud CARDOSO (2006, p.1127-1128).

No ambiente escolar comunicar com qualidade, produzir informações eficientes é parte fundamental da finalidade das PNE. Mesmo os avanços tecnológicos na questão da transmissão de conteúdos, os quais vêm se dando de maneira extremamente rápida, não há como negar que o excesso de informações forma ruídos no processo de transmissão dos mesmos, que afetam a qualidade da mensagem direcionada ao receptor. Nesse caso, especula-se que o ruído pode ser a falta de estratégias, e/ou tratamento das informações, ausência de motivação, interesse, sentimento de pertença por parte do colaborador. Fato é que o processo comunicacional deve receber a devida atenção e tratamento do diretor escolar, de modo a fazer ciência a equipe dos propósitos das metas a serem atingidas pela PNE.

### 2.3.2 TREINAMENTO DE SEUS FUNCIONÁRIOS

Visualizando as escolas como empresas públicas, deve-se refletir sobre a importância de treinar e desenvolver seus colaboradores. O treinamento e desenvolvimento de pessoal é uma atividade realizada por psicólogos (os), administradores, gestores com a finalidade de estimular, desenvolver habilidades, corrigir posturas e/ou comportamentos inadequados, déficit dos destes, nas instituições ou organizações, visando melhores resultados, menor custo e lucro, no caso de organizações privadas.

Treinar é uma atitude inteligente que visa investimento e demarca um gestor visionário que tem em mente, que investir na qualidade de vida da equipe é essencial para sustentar de forma eficaz sua missão. CHIAVENATO (1999, p.295), citado por (ALMEIDA & ALVES), 2013. No contexto da gestão escolar, não deve ser diferente, visando melhor qualidade da educação ofertada aos estudantes, toda a equipe escolar deve participar de momentos de reciclagem, educação

permanente, apreendendo as inovações tecnológicas, novas legislações, dentre outras novidades que alterem a forma de operacionalizar a política educacional.

Mediante as questões a cima elencadas, quanto às habilidades e competências do gestor e atitude do mesmo para com o servidor, faz-se necessário abordar o conceito de treinamento estabelecido por CHIAVENATO (1999, p.295), citado por (ALMEIDA & ALVES), 2013. Para o autor estamos falando do: “[...] processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. O treinamento é uma atividade focal, visando aperfeiçoar as habilidades do servidor na atual função da empresa. Já o desenvolvimento de pessoas tem uma abordagem mais ampla buscando construir uma atuação autônoma do colaborador, estimulando desenvolvimento de ideias, soluções, conceitos de modo a que este investimento retorne as instituições em forma de novas estratégias para lidar com as necessidades das mesmas, e superação de limites, dificuldades ali existentes. CHIAVENATO (1999, p.295), citado por (ALMEIDA & ALVES), 2013.

No dia-a-dia das escolas públicas, muitos são os desafios para se efetivar o texto escrito na C.F quanto à oferta da educação básica pública, como responsabilidade do Estado e direito de todos os cidadãos. Conseguir cumprir os objetivos estabelecidos no Plano Político Pedagógico, (PPP) é sempre o desafio anual do gestor escolar. Sua visão e postura frente os problemas e dificuldades e potencialidades da equipe e comunidade escolar, refletirão no sucesso e/ou fracasso da missão de ofertar educação de qualidade. Logo, é necessário fomentar a participação dos atores dessa política de forma responsável, ética, valorizando as pessoas que ali atuam. Além de planejar sistematicamente as ações, a administração dos recursos, com orçamentos reais e precisos. É essencial acompanhar as inovações tecnológicas os programas do Governo do Estado que abraçam essas propostas, como de “Valorização do Servidor” realizado anualmente pelo mesmo Governo, premiando iniciativas criativas, sustentáveis desenvolvidas em qualquer seguimento das escolas estaduais.

### 2.3.3 EVITAR O USO DO PAPEL

Podemos citar um importante setor dentro da escola: a secretaria escolar. Ela é o coração da escola, pois é neste espaço que ficam todos os documentos da unidade escolar e de todos os alunos e ex-alunos, de professores e funcionários, atestados de escolaridade e históricos escolares. De acordo com Luck (2009), a secretaria apresenta função importante:

“De importância especial, destaca-se a documentação da vida escolar dos alunos, pela qual podem evoluir em sua caminhada escolar. Do descuido e falta de organização desses registros e conferência de documentação dos alunos, registra-se a ocorrência de sérios prejuízos na vida escolar deles, de que resulta, por certo, a perda de credibilidade da escola. Esse registro envolve não apenas organização, cuidado e conferência, mas, sobretudo, lisura, honestidade e sigilo”. (LUCK, 2009, p. 107).

Com isso, essa grande diversidade e quantidade de documentos podem fazer deste espaço um depósito de papel dificultando a agilidade do trabalho da secretária escolar e seus auxiliares. Assim, uma boa dica para a redução do uso de papel e uma melhor organização desses documentos



é a utilização de um sistema de gestão. O sistema de gestão escolar (SGE) disponibilizado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia, atua no armazenamento de dados, matrícula e transferência de alunos, guardar históricos escolares, dados dos espaços físicos da escola, informações financeiras dentre outros documentos necessários a gestão escolar.

A utilização do SGE, informatizado proporcionará, além da redução do uso do papel, maior agilidade no controle de notas e frequência dos alunos, facilidade no levantamento de dados com relação ao desempenho escolar dos estudantes, busca de dados pessoais de alunos ex-alunos, produção de atestados e históricos escolares favorecendo com o funcionamento eficaz e ágil da secretaria da escolar.

No entanto, apesar dos inúmeros benefícios citados com o uso do sistema de gestão escolar a sua utilização precisa ser conhecida por todos os envolvidos neste setor, desde o gestor escolar, secretário escolar e auxiliar da secretaria. Assim, o uso de ferramentas da informatização na gestão da escola requer a familiaridade dos diretores com essa ferramenta e suas possibilidades de arquivamento, catalogação, mapeamento, análise e descrição de informações (LUCK, 2009).

#### 2.3.4AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NA ESCOLA

Para aumentar a produtividade na escola o gestor escolar precisa possuir determinadas características, para que a educação de qualidade atinja os estudantes no contexto de comunidade escolar, realizando a sua missão social de preparar as pessoas para atuarem positivamente na sociedade e reduzir as desigualdades nela existentes, em meio a o fato social do Sistema capitalista:

- Conhecer a PNE e sua operacionalização;
- Atuar como líder conduzindo a equipe a finalidade de ofertar serviços educacionais de qualidade
- Transmitir conhecimentos acessados;
- Fomentar a aquisição e desenvolvimento de habilidades de modo a efetivar a PNE no dia- a – dia das escolas Estaduais ;
- Ser um líder democrático orientado a resultados;
- Ser um gestor com competência para administrar a PNE em todas as etapas quem compõe as políticas públicas (Definição do problema, planejamento, execução avaliação e monitoramento)
- Realizar autocrítica assim como,
- Facilitar o processo motivacional da comunidade escolar
- Saber elogiar e corrigir erros.
- Ser criativo e estimular e valorizar a criatividade na equipe
- Facilitar a comunicação entre a equipe.
- Trabalhar junto as demais políticas públicas , inclusive sociais.

Quanto a segunda característica listada (Atuar como líder conduzindo a equipe a finalidade de ofertar serviços educacionais de qualidade),“ Borges, (2017, s/p) em sua delimitação do que vem a ser um líder, declara-o como sendo uma autoridade, trabalha ao lado da equipe. Assume o papel de orientá-la no desempenho das tarefas, cuidando da manutenção da saúde do clima organizacional, da coesão da equipe, além de estimular e envolver os colaboradores nas atividades como um todo, encorajando a emissão de opiniões, acolhendo ideias, sentimentos de maneira a construir um relação de confiança entre os membros.

Logo, o líder é responsável por fomentar o sentimento de pertença de todos os servidores e comunidade escolar, fazendo que os mesmos deixem de ser um grupo de pessoas somente com o mesmo objetivo (ofertar mão de obra e ter o retorno estabelecido no contrato trabalhista, no caso remuneração em se tratando dos servidores e dos alunos, educação de qualidade), e passem a ser uma equipe voltada a resultados. É notável quão grande são as responsabilidades do gestor público da política da educação básica, é crucial treiná-lo, valorizá-lo do mesmo modo que os demais componentes da comunidade escolar.

#### 2.4 DIFERENÇAS ENTRE O DIRETOR E O GESTOR ESCOLAR

Defendemos neste artigo que administração escolar e gestão escolar são termos antagônicos, ou seja, distintos que apresentam significados e características divergentes. Neste tópico iremos apresentar de acordo com a literatura as peculiaridades de cada termo com o intuito de esclarecer e abordar as diferenças entre diretor e gestor escolar.

A autora Luck (2009), realizou estudos sobre a gestão escolar e contribui com a temática em suas produções afirmando que o termo administração escolar refere-se a administrar os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos da escola, assim o diretor escolar, nesta perspectiva, apresenta como função primordial garantir esses recursos para a escola. No entanto, mudanças aconteceram no cenário educacional e essa visão minimalista do diretor escolar cresceu. A administração se tornou apenas um aspecto da gestão escolar sendo acrescida da ação educacional, dando ao diretor o caráter de gestor. Assim, o gestor escolar deve desenvolver também, mas não apenas, a função de administrador escolar.

Com o intuito de corroborar com a distinção entre administração e gestão escolar, podemos citar que Luck (2009, p. 107). A autora diferencia os termos discutidos e os relacionam aos recursos necessários na escola. Administração é apresentada como, “a disponibilidade de recursos a servirem como insumos, constitui-se em condição que garante a qualidade do ensino. Uma vez garantidos os recursos, estes, naturalmente, garantiriam a qualidade do ensino. Por outro lado, na gestão, visão aqui defendida, os recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional.

Dessa forma, paraLuck (2009), gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica da escola em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para implementação de seu PPP e

compromissado com os princípios da democracia e com métodos que propiciem condições para um ambiental educacional autônomo.

## 2.5 LEGISLAÇÃO ESTADUAL: IMPLICAÇÕES PARA A ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

Os cargos públicos são assumidos mediante nomeação, seleção de pessoal, ou mais adequadamente, e concurso público, segundo a Constituição Federal. Ao assumir um cargo ou função pública o servidor deve possuir certas, habilidades e competências, além de uma conduta moral descrita no código de ética do servidor público.

A seleção de pessoal é a técnica que permite que o candidato assuma o papel certo de acordo as suas habilidades. É conceituada por CHIAVENATO (1999) citado por GUEDES (2008), como uma etapa da provisão de recursos humanos nas organizações. Nada mais é do que, filtrar a entrada destes recursos de forma a montar o quebra cabeça básico que lhe é entregue pela organização: colocar o homem certo no cargo certo, visando escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. No contexto educacional em questão, os gestores escolares normalmente são selecionados por concurso público. Em casos específicos ainda por indicação política ou do Colegiado Escolar.

Com isso, o indivíduo que atua como gestor escolar necessita ter um certo conhecimento e desenvolver competências inerentes ao cargo. Sobre competências e gestão escolar, a autora Luck (2009) afirma que:

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

Assim, é possível afirmar que não são todos os indivíduos que nascem com o perfil de gestor. Contudo, os sujeitos podem desenvolver competências e habilidades que vão subsidiar a sua prática enquanto gestor escolar. Além disso, a definição de competência tem como intuito estabelecer parâmetros necessários para orientar o trabalho em questão.

Dessa forma, o gestor escolar necessita adotar um perfil, no exercício de sua função, para executá-la de maneira eficiente. Para Luck (2009):

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões (LUCK, 2009, p. 13).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar tem um papel preponderante, fundamental e estratégico para o desempenho da escola. Contudo, para que o diretor desempenhe adequadamente suas funções, é preciso que esteja preparado para tal fim. Sabe-se que há bastante complexidade quando tratamos de qualidade educacional e fatores diversos podem interferir nos resultados acadêmicos e sociais obtidos pelas escolas públicas. Essas variáveis corroboram sobre a melhoria da educação oferecida: a formação do profissional que está à frente da instituição escolar.

Tanto a formação inicial como a formação continuada, abrangendo as especificidades da atuação do gestor, possibilitam as condições necessárias para o bom trabalho do gestor. O que podemos observar, segundo os dados levantados através do referencial teórico, é que nem sempre estas condições são satisfeitas, o que quer dizer que nem sempre, este líder está devidamente preparado para desempenhar suas funções.

Estas constatações, somadas ao estudo da legislação, nos permitem afirmar que o predominante é a ausência de formação inicial sólida do diretor de escola e uma atuação baseada no “manager”, aquele executivo responsável pelo alcance de resultados predeterminados e que, como na empresa, precisa apenas motivar seus “subordinados” para a consecução das metas.

Os avanços conquistados que dizem respeito às vivências democráticas, na escola, encontram barreiras reais quanto ao futuro diretor exigindo cursos de formação continuada e ao cumprimento da legislação, que determinam um perfil gerencial para o exercício da função.

Concluimos, portanto, que são necessários mais esforços no sentido de criar melhores condições de trabalho para o gestor escolar, para tanto novos estudos são recomendados, haja vista a necessidade de maior aprofundamento sobre as questões levantadas, incorporando novas informações que permitam um melhor delineamento do perfil desses gestores garantindo com sua atuação uma melhor qualidade na performance dos alunos.

### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. A. de & ALVES, A. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES. 2013. **Acessado em 09/09/2018 disponível em:** <http://www.capivarionline.com.br/a-importancia-do-treinamento-para-as-organizacoes/>.
- BORGES, A. Entenda os desafios e características do líder moderno. 2017. **Acessado em 09/09/2018 disponível em:** <http://igceducacao.com.br/postagem-blog/desafios-e-caracteristicas-do-lider-moderno/>.
- BRITO, C. FICHAMENTO “A construção da escola pública: avanços e impasses” - Capítulo III - Carlos José Libâneo, João Ferreira Oliveira e Mirza Seabra Tosch. 2015. **Acessado em 09/09/2018 disponível em:** <http://oquehanahistoria.blogspot.com/2015/02/a-construcao-da-escola-publica-avancos.html>.
- CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Rev. Adm. Pública [online]*. 2006, vol.40, n.6, pp.1123-1144. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. **Acessado em 09/09/2018 disponível em:** <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>

DUARTE, N. **A individualidade para si: contribuições a uma teoria histórico crítica da formação do indivíduo** / Newton Duarte. – 3. Ed. rev. – Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

FERNANDES, C. do C. P. **O programa escola de gestores da educação básica e seus efeitos para a formação de gestores escolares em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em educação). Juiz de Fora: UFJF, 2015.

GUEDES, R. **Gestão de Pessoas**. 2008. Acessado em 09/09/2018 disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-de-pessoas/25636/>.

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

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.