



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM

SCHOOL MANAGEMENT: TRACING THE PROFILE OF THE MANAGEMENT DEVELOPED IN A SCHOOL OF THE STATE EDUCATION NETWORK OF MANAUS-AM

GESTIÓN ESCOLAR: TRAZANDO EL PERFIL DE LA GESTIÓN DESARROLLADA EN UNA ESCUELA DE LA RED EDUCATIVA ESTATAL DE MANAUS-AM

Eli Farias Lima¹

e595699

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i9.5699>

PUBLICADO: 09/2024

RESUMO

A presente investigação aborda a questão da gestão escolar e explora conceitos associados à autonomia, competência e liderança na educação. A partir da proposta de estilo de gestão que se situa hoje, procura-se identificar os estilos de liderança adequados para os espaços educacionais que desejam implementar a liderança democrática. Sua finalidade é reconhecer as competências individuais necessárias à atuação do diretor (a) escolar, que é o profissional responsável por administrar os aspectos administrativos, pedagógicos, sociais e políticos da escola. A partir deste ponto de partida, buscou-se fundamentos teóricos que nos permitissem estudar o objeto. Trata-se de um estudo de natureza quali-quantitativa, o sujeito principal da investigação foi o diretor(a) da escola. O objetivo desta pesquisa não foi traçar o perfil da gestão escolar desenvolvida em uma escola da rede estadual de ensino da cidade de Manaus-AM. Os resultados do estudo permitiram deduzir que os processos de gestão escolar contornaram a questão administrativa e colocaram a escola num local simultaneamente educativo e recreativo, tornando-se a instituição num local de aprendizagem significativa e de atividade comunitária, esta última facilitada pela democratização das relações institucionais e pela participação ativa da comunidade. No entanto, existem numerosos obstáculos a superar para se alcançar uma liderança democrática e participativa.

PALAVRAS-CHAVE: Escola. Administração. Gestão democrática.

ABSTRACT

This research addresses the issue of school management and explores concepts associated with autonomy, competence and leadership in education. Based on the current management style proposal, we seek to identify the appropriate leadership styles for educational spaces that wish to implement democratic leadership. Its purpose is to recognize the individual skills necessary for the performance of the school manager, who is the professional responsible for managing the administrative, pedagogical, social and political aspects of the school. From this starting point, we sought theoretical foundations that would allow us to study the object. This is a study of a qualitative and quantitative nature, the main subject of the investigation was the school manager. The objective of this research was not to provide a prefabricated formula for constructing ideas in an independent, competent and democratic way, but to reconstruct the structure of the school organization in several areas. The results of the study allowed us to deduce that school management processes by passed the administrative issue and placed the school in a place that is simultaneously educational and recreational, making the institution a place of significant learning and community activity, the latter facilitated by the democratization of institutional relations and active community participation. However, there are numerous obstacles to overcome to achieve democratic and participatory leadership.

KEYWORDS: School. Administration. Democratic Management.

¹ Graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNIDA.

Artigo extraído, da dissertação de Mestrado apresentado a Facultad de Posgrado em Maestría en Ciencias de la Educación em la Universidad de la Integración de las Américas – UNIDA, Localizada na Ciudad del Este - Paraguai, para obtenção do título de Mestre em Ciência da Educação no ano de 2022.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema de la gestión escolar y explora conceptos asociados a la autonomía, competencia y liderazgo en la educación. A partir de la propuesta de estilo de gestión que hoy se ubica, se busca identificar los estilos de liderazgo adecuados para los espacios educativos que desean implementar el liderazgo democrático. Su propósito es reconocer las competencias individuales necesarias para el desempeño del director de la escuela, quien es el profesional responsable de gestionar los aspectos administrativos, pedagógicos, sociales y políticos de la escuela. A partir de este punto de partida, buscamos fundamentos teóricos que nos permitieran estudiar el objeto. Se trata de un estudio cualitativo-cuantitativo, el sujeto principal de la investigación fue el director de la escuela. El objetivo de esta investigación no fue esbozar el perfil de la gestión escolar desarrollada en una escuela de la red educativa estatal en la ciudad de Manaus-AM. Los resultados del estudio permitieron deducir que los procesos de gestión escolar sortearon la cuestión administrativa y ubicaron a la escuela en un lugar educativo y recreativo, haciendo de la institución un lugar de aprendizaje significativo y de actividad comunitaria, esto último facilitado por la democratización de las relaciones institucionales y la participación activa de la comunidad. Sin embargo, existen numerosos obstáculos que superar para lograr un liderazgo democrático y participativo.

PALABRAS CLAVE: Escuela. Administración. Gestión democrática.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar consiste em um sistema de organização interno da escola que envolve todos os setores relacionados às práticas escolares. Desta forma, a gestão escolar visa garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz na instituição de ensino. Sabe-se que o responsável por atuar na organização da gestão escolar é o gestor escolar, popularmente conhecido como diretor, este profissional tem a missão de elaborar propostas pedagógicas para a escola atuar com base na democracia, e na participação da comunidade, garantindo, assim, a manutenção da qualidade do ensino. O problema que motivou este estudo surgiu quando se observou grandes desafios para a gestão escolar administrar pessoas dentro das competências.

O sistema de gestão escolar deve valorizar a atuação de educadores com a responsabilidade de formar cidadãos críticos sobre a realidade, que tenham opinião e integridade. Também devem ajudar os jovens a desenvolverem as suas competências e habilidades, sejam elas naturais ou aprendidas ao longo do tempo. Partindo desta premissa, pode-se imaginar a grande responsabilidade que envolve as tarefas relacionadas à gestão escolar em uma escola pública da rede estadual de ensino, pois, a compreensão da liderança nas organizações escolares esteve relacionada às concepções de administração e gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.

Esta investigação teve como principal objetivo analisar as competências individuais requeridas à atuação do diretor (a) escolar, traçando o perfil deste profissional que é o responsável pela coordenação das atividades administrativas, pedagógicas, sociais e políticas da escola investigada. Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, se justifica em função dessa realidade educacional, que visa uma gestão escolar, levando a escola a proporcionar aos estudantes, oportunidades para



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

construírem seus conhecimentos através de uma participação ativa, mostrando assim se a escola em questão está ou não acompanhando esse novo modelo de Gestão Escolar.

O estímulo para a realização deste estudo surgiu da atração pelo tema: “Gestão Escolar: Autonomia, Competência e Liderança na Educação da Escola Estadual tendo em vista, que estamos vivendo em um cenário de rápidas transformações sociais, econômicas e técnicas, a escola deve assumir um sério compromisso com a formação continuada dos profissionais que nela atuam, pois na escola, estas transformações desencadeiam novas oportunidades e desafios. O diretor escolar possui um importante papel pedagógico como mediador do processo educativo e deve liderar sempre pensando no todo.

Compete à gestão aproveitar ao máximo os recursos das organizações para que junto com a comunidade acadêmica possam tomar as melhores decisões para que o desenvolvimento dos objetivos da escola seja satisfatório. Pode-se dizer que o diretor é a pessoa que interpreta e dinamiza objetivos propostos através do planejamento participativo, aquele que desenvolve os planos estratégicos, estabelece regras políticas e procedimentos mais adequados, podendo ter liderança e juntamente com a equipe pedagógica terem o controle da unidade escolar.

A pesquisa é de relevância, pois, no campo pedagógico, pode melhorar a qualidade do ensino e a eficácia das práticas pedagógicas desenvolvidas na escola, no campo social, pode contribuir para o desenvolvimento de programas de formação continuada para diretores escolares, alinhados com os desafios e a realidade da escola investigada e no campo acadêmico os resultados podem servir de base para novas pesquisas, incentivando a investigação de outros contextos e variáveis relacionados a gestão escolar.

ASPECTOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Aspectos sobre a Administração e Gestão Escolar

O termo gestão relaciona-se com administração, ou seja, administrar uma organização conduzindo-a à concretização de objetivos. “Administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas”. (Maximiano, 2007) Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. Sendo assim, a Administração Escolar, indubitavelmente, sofreu grande influência da Administração Geral, ou seja, teve forte vínculo com o sistema de produção capitalista.

Em todas as leituras efetuadas foi possível perceber que a Administração teve origem na necessidade de organizar os meandros do trabalho fabril. Porém, advinda do processo evolutivo social traz em seu bojo a divisão do trabalho como sendo intrínseca ao ser humano, negando, por sua vez, que fosse na verdade originária de um produto social.

Segundo o dicionário financeiro (2020):

O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação. A função de um gestor é tirar o melhor



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

proveito das estruturas, das tecnologias, do capital e das pessoas para alcançar as metas da organização no curto, no médio e no longo prazo. Para isso, o conceito de gestão está baseado em quatro pilares: planejamento, organização, liderança e controle (Dicionário Financeiro, 2020, p.32):

Num sentido restrito, nessa visão, o administrador estaria limitado a comandar e controlar, num aspecto prático de quem opera sobre a unidade escolar e nela interfere de modo distanciado dos desejos e sentimentos alheios, objetivando a manutenção de sua própria autoridade centrada em sua figura de diretor. Porém, a partir da década de 60, com o advento das Pedagogias Críticas, houve severos questionamentos a esse modelo de organização. Russo (2004), baseado em Paro, discorre sobre o assunto:

A irracionalidade observada na escola decorre dos conflitos e contradições entre os pressupostos da administração capitalista e a natureza do processo de produção pedagógica. Este último é restritivo à aplicação integral dos pressupostos da administração empresarial na escola, segundo Paro (op. cit). Não se trata, como esclarece o autor, de não reconhecer a importância que a administração empresarial teve para o desenvolvimento do capitalismo, e sim de reconhecer que sua aplicação na escola é produtora de dificuldades ao desenvolvimento do processo educativo em razão de seu caráter de prática social fundada na exploração do trabalho e no uso da manipulação ideológica para ganhar a adesão dos trabalhadores aos interesses das empresas. A educação, como prática humana de formação de sujeitos históricos, exige formas de organização do trabalho que priorizem as relações solidárias e cooperativas, fundadas nos princípios do diálogo e da persuasão, isto é, de relações entre iguais. Entretanto, é inegável que este modelo de regime acaba por ser efetivo, não do enfoque da participação coletiva, mas da organização, disciplina e cumprimento de metas (Russo, 2004, p. 37).

Entretanto, a efetivação deste processo estará sempre sujeita a quem a pratica, pois, como afirmou Teixeira, citado por Santos (2002), que “não se pode ter uma visão parcial da unidade escolar, e a cultura da administração não pode ser desprezada para que a formação sólida e unificada do pedagogo garanta as condições de refletir e pesquisar sobre problemas e temas da educação”. Assim como também, “a função do administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência. Tudo isto é que faz o administrador”

De acordo com Maximiano (2007), “o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são consideradas decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto”. Assim, a administração é uma das formas de gestão, pois define metas e quais recursos serão necessários para alcançá-las envolvendo e organizando os colaboradores para o alcance destas metas, além de a realização das atividades corrigindo-as quando necessário.

Conforme Daft (2010), administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Na literatura a palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro (Chiavenato, 2003).

Já gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (Oliveira; Perez Jr.; Silva, 2002, p. 136).

Pode-se compreender que administração e gestão não são sinônimos, porém, são processos complementares pois processos de gestão bem-sucedidos estão intimamente ligados a bons procedimentos de administração.

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa (Luck, 2007, p. 109-110).

A administração geralmente está ligada a processos burocráticos e a gestão relaciona-se com uma proximidade maior entre líderes e liderados, uma maior cooperação nas decisões e resultados, porém, administração e gestão devem caminhar juntas, complementando-as mutuamente. Resumindo, a gestão administrativa escolar é a organização, direção e manutenção dos recursos da escola para, assim, produzir os melhores resultados no processo de ensino e aprendizagem. Ou seja, ela é a administração da escola de modo geral e a responsável por manter tudo funcionando normalmente.

Quando se fala em gestão escolar, entende-se que esta, assim como todo o processo de ensino passou por fragmentações e mudanças para ir, ao longo do tempo, transformando-se em função da educação sistematizada. Por muitos anos, e o que ainda não é diferente, a gestão esteve voltada a atender aos interesses de uma classe, com objetivos e interesses políticos presentes nas ações que a escola desempenhava. O interesse em tornar a escola um aparelho ideológico do Estado não só era uma ideia, mas a única alternativa para que a escola “pública e de qualidade” pudesse existir.

A gestão escolar articula a construção da proposta pedagógica, plano de curso, as habilidades e competências, também tem o papel de acompanhar o desenvolvimento das atividades pedagógicas realizadas em sala de aula, observando a concepção do conhecimento e de aprendizagem em que está pautada a práxis do educador e se a mesma está baseada no processo dinâmico, vivo de interações entre sujeitos, favorecendo a organicidade, o respeito, a participação e a coletividade, intervindo de maneira colaborativa e pedagógica para sanar as dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem das crianças, também diagnosticando as dificuldades dos alunos ou da turma para possíveis intervenções, observando se há relação entre o que está sendo trabalhado na sala com o objetivo proposto, fazendo levantamento de problemas da realidade do nível de aprendizagem da turma; acompanhando o desenvolvimento das atividades.

A gestão escolar é tema recorrente do debate político educacional. Durante a ditadura militar, com as estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, os diretores das escolas obedeciam às regras impostas, nesse momento as reivindicações dos educadores tratavam de obter a autonomia escolar, sendo está vinculada à necessidade de alternativas curriculares e didáticas no combate à evasão e repetência que ocorria (Krawczyk, 1999, p. 32).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

Apesar da conquista da gestão democrática constar na forma de lei, fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases, lei 9394/96 – LDB, e acompanhar a tendência da hegemonia mundial com destaque para três aspectos: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e autonomia crescente dos sistemas e das escolas públicas (Brasil, 1996) muitos impasses na prática dificultam a sua aplicação. “A organização do sistema escolar, tendo como norte a gestão democrática pede que os objetivos educacionais sejam bem definidos, com representatividade das necessidades da comunidade e considere as especificidades do projeto pedagógico” (Libâneo *et al.*, 2012).

Entender a gestão escolar passa por compreender que “o fenômeno educativo é gerido e gestado por todos os profissionais da educação, que se encontram trabalhando em uma unidade educacional”. (RANGEL, 2009, p. 26). Sendo importante cada um conhecer o seu papel e a relevância que a formação continuada propicia ao diretor, docente e demais pessoas envolvidas ao utilizar-se da ciência para crescer em conhecimento à sua própria formação e a do coletivo, quando destacada por Fraga (2009, p. 167), dizendo que:

Com essa possibilidade de mostraçã do fenômeno é que o agente precisa estar permanentemente sintonizado na gestão, se é que ele pretende compreender os problemas como eles realmente são, e não substituí-los por suas representações. Esse cuidado exige convívio intenso, cotidiano, em busca do bem comum.

A escola faz parte de um contexto que influencia e é influenciado por ela. Principalmente quando toma para si as rédeas de seu próprio destino, é uma organização consolidada socialmente com atribuições claras para com a formação de seu povo. Por isto pensar que a qualidade social e pedagógica pode ser alcançada quando unidas a gestão organizacional e administrativa (RANGEL, 2009).

Complementa Libâneo (2004, p. 10):

Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições pedagógico didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar.

Para identificar se uma escola tem uma boa gestão a instituição de ensino tem que ser referência na sociedade. Pois, para se obter sucesso no mercado da educação é necessário mais do que apenas realizar as atividades de gerenciamento da escola de maneira sistemática. Implementar os conceitos e desenvolver uma cultura de gestão escolar otimiza o tempo dos proprietários de escolas, coordenadores e de toda equipe escolar envolvida.

Dentre as propostas para contribuição de uma escola, em que o diretor seja gestor e condutor do processo de ensino e aprendizagem, Santos (2002) afirma que “o gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, uma espécie de político que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, educacional, humano e, especificamente, administrativo, no sentido legítimo do termo”. (Libâneo, 2004. p. 51). De acordo com a especialista em educação Lück (2012):



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

“A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.” Para desempenhar tal função, existem seis pilares da Gestão Escolar a serem considerados: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Comunicação, Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos.

A busca pelo progresso e eficiência na aplicação dos recursos, leva os responsáveis pela gestão a tomarem decisões embasadas em informações consistentes, a necessidade de conseguirem informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento. Observa-se que para que o gestor tenha sucesso em suas tomadas de decisões é preciso que ele cumpra com as etapas do processo de gestão, pois a ação positiva de um setor da escola vai aprimorar a relação do trabalho conjunto, e um setor que não desempenha as suas funções vai ter consequências negativas no todo do sistema escolar. Diferentes peças devem ser articuladas para que o todo se desenvolva integradamente, na perspectiva da articulação global e no espírito de equipe.

O grande desafio para uma gestão escolar eficiente é ter processos bem definidos e que sejam seguidos por todas as pessoas envolvidas na escola, inclusive os próprios gestores. Esse é o grande diferencial de gestores escolares que obtêm sucesso. As etapas: As Etapas do processo de gestão promovem o alcance das metas propostas de forma eficiente e eficaz, pois permite que, no desenvolvimento das ações, aconteça o monitoramento das atividades e, com isso, sejam feitas as correções necessárias, além de propiciar que estas ações sejam realizadas de forma organizada e com uma liderança que motive os colaboradores.

O exercício de planejar constitui uma antecipação da prática, ou seja, planejar é prever e programar as ações e os resultados desejados, possibilitando à equipe gestora a tomada de decisões. A escola necessita formular objetivos, tendo como referência as suas necessidades e em articulação com o projeto político-educacional do sistema de ensino do qual faz parte. Os processos de iniciação são aplicados para oficializar o início do planejamento ou de uma nova etapa de um planejamento que já existe. Basicamente, é nessa fase que se aperta o botão de “start” de uma proposta.

Se o planejamento for composto por várias etapas é necessário que em cada uma delas sejam abordados os termos essenciais dos grupos de processos de iniciação. Nesse período, deve-se destacar que o início dele tem que acontecer depois que se obtém a autorização dos responsáveis, documentada e arquivada.

Durante esse processo é feita definição do escopo preliminar e liberação do capital financeiro para o início da execução do planejamento. Nesse passo, também há a possibilidade de analisar se o planejamento tem que ser interrompido, continuado ou postergado. Participam dessa etapa o diretor da instituição, que dá o aval para a execução ou da iniciativa e sua equipe gestora a qual o plano é atribuído.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

VISTAS DAS ATRIBUIÇÕES DE UM DIRETOR ESCOLAR: ASPECTOS PARA UMA BOA LIDERANÇA

O diretor escolar é o responsável por praticamente todas as questões relacionadas a escola. Sendo ele, a figura central de uma instituição de ensino, ele tem responsabilidades que vão desde a gestão de contas até a gestão dos relacionamentos, ele precisa ser polivalente para conseguir desempenhar com maestria todas as responsabilidades que são inerentes ao seu cargo. Além disso, ele também precisa ser capaz de enxergar as possibilidades e inovar. Conduzir a escola à evolução constante é um grande desafio. Ele tem a missão de estabelecer bons relacionamentos e de envolver todos os grupos envolvidos nesse ambiente.

Segundo Luck (2000):

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência, tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação/comprovação do funcionamento de todos os setores da instituição. Unir forças em órgãos públicos e privados, na comunidade, família e entidades do segmento, e mostrar que o papel de educar não cabe apenas ao estabelecimento de ensino. Sendo assim, este profissional precisa deixar claro que o processo de ensino e aprendizagem só será capaz de gerar bons resultados com o trabalho efetivo de todos. (Luck, 2000, p. 32).

Sendo o diretor escolar o encarregado das tarefas administrativas e pedagógicas, ele é o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da escola. Afinal, ele deve estar a par de tudo que ocorre na escola sob sua responsabilidade e, conseqüentemente, determinar quais ações tomar para que sua instituição de ensino tenha êxito.

Pelo o que diz Santos (2002):

O educador não é um trabalhador qualquer. Seu campo de ação é o ser humano, com sua expectativa e projetos de vida, que merece todo respeito. Mais que um trabalho, é uma missão, uma vocação. Difícil desempenhar dadas as condições precárias, o descaso governamental, o próprio descrédito e desprestígio da escola. Porém, um trabalho inadiável e imprescindível. A criança, o jovem, o adulto aí está sofrendo como o professor e o diretor, injustiça a violência, a carência e todos os problemas de um sistema (Santos, 2002, p. 58-59).

É importante lembrar que esse gerente não pode se preocupar apenas com questões relacionadas ao pedagógico. Além disso, é necessário empregar atenção em todos os setores e fatores: proposta pedagógica, recursos materiais, infraestrutura predial, rendimento escolar, atendimento aos alunos e comunidade de modo geral.

Compreende-se que é necessário construir uma escola verdadeiramente democrática, ou seja, que efetivamente assegure aos alunos a aprendizagem, e que possua condições organizacionais e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

pedagógicas que possibilitem isso. Nesse sentido, consideramos que os gestores são profissionais que desempenham um papel de extrema importância na determinação do clima e cultura organizacional da escola e na efetividade da aprendizagem de seus alunos.

Para Lück (2000):

[...] o pressuposto de tal enfoque corresponderia ao reconhecimento de que a maior responsabilidade do diretor reside na liderança, orientação e coordenação das atividades docentes, o que é verdade. No entanto, essa atuação demanda o domínio de competências muito mais complexas do que as docentes, e a atenção sobre muito mais situações do que as restritas à sala de aula. (Lück, 2000, p. 28)

Nesse sentido, consideramos que a formação do Gestor Escolar, ou a falta dela, possui implicações positivas ou negativas na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas públicas, sendo inclusive um dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos alunos.

Concorda-se com Barreto (2000) quando este afirma que:

O processo de formação dos educadores, enquanto espaço reflexivo teórico-prático da ação educativa deve, portanto, envolver um repensar dos princípios, valores e atitudes que compõe a realidade concreta da escola. Nessa dinâmica, a formação profissional de professores e diretores contribui para que o “fazer da escola” passa a se dar de forma compartilhada, responsável e consoante com as funções sociais que a escola tem o dever de resguardar. (Barreto, 2000, p. 15).

Assim, a reorganização administrativa passou a exigir do diretor escolar uma atuação pautada na discussão, no debate e no envolvimento com a comunidade ensejando uma gestão mais participativa e representativa do consenso comunitário escolar. Em síntese, se almejava uma política educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem, acima de tudo, uma educação essencialmente democrática e emancipadora. Desse modo, é fundamental estar preparado para prestar um serviço de qualidade e ter muita segurança e eficiência em sua rotina de trabalho.

A noção de competência tem sido explorada sob duas perspectivas principais: uma enfatiza as características do indivíduo, como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a prática profissional (Boyatzis, 1982); a outra evidencia a competência como entrega do profissional, na medida em que este se mobiliza para a realização do trabalho (Dutra, 2004).

As competências gerenciais ganham um contorno específico quando a organização em pauta é uma escola, e mais ainda quando essa escola pertence ao sistema público. É, portanto no cotidiano da escola pública que as competências dos diretores vão adquirir sentido próprio. Lauro Carlos Wittmann (2000) avalia que, ao lado do desenvolvimento das competências do gestor escolar, vem ocorrendo um processo surdo, mas inexorável, de deslocamento de decisões, processo este que rompe com a hierarquia existente. O poder de decisão está sendo ampliado no âmbito da escola, instituindo-a como uma “efetiva instância da administração pública da educação”.

Cabe ao diretor (a) escolar mobilizar competências que repercutam nesse contexto que lhe é próprio e que desde a Constituição de 1988 vem sendo significativamente alterado. Mas quais são essas competências?

Instrumentos como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, decretos nacionais e estaduais, orientações expedidas pelo Ministério da Educação e pareceres do Conselho Nacional de Educação



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

não tratam explicitamente do tema das competências gerenciais de diretores escolares. Fica evidente a escassez de informações. Por vezes, encontram-se sugestões, como as de Maria Aglaê de Medeiros Machado (2000), que organizam eixos para a formação de gestores.

Sabe-se que a competência profissional tem forte relação com a bagagem de conhecimento que o gestor possui e a articulação desses conhecimentos aplicados no espaço escolar. Há um comentário que se referindo à importância da competência aborda sua importância "... para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize...". (Paro, 2005, p. 80) Diante disso é necessária a atuação do diretor com competência na escola. Tamanha é sua responsabilidade.

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Ele deve ter um embasamento teórico conceitual, para que auxilie na direção do seu trabalho e prática pedagógica. Ele está inserido em um contexto de mundo caracterizado por constantes mudanças e que afeta o espaço escolar, tendo ele que fazer os ajustes necessários para atender as demandas no interior da escola.

Conduzir a escola à evolução constante é um grande desafio. Pode-se dizer quanto grande é a importância de uma função de liderança em um ambiente onde são formados os cidadãos do futuro. Logo, o preparo é fundamental. Nessa perspectiva pode-se perceber o quanto é importante a formação do gestor pedagógico, pois, associada a outros fatores como a experiência profissional, irá resultar em competência. No modelo de gestão de pessoas por competência, o trabalho passa a ser reconhecido não mais como o conjunto de atividades que compõem a descrição de um cargo, mas como a capacidade do indivíduo direcionar sua competência pessoal em favor de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (Fleury, M.; Fleury, A., 2001).

O novo perfil profissional do gestor público é determinado pela formação contínua, direcionada a atitude comportamental, com a proposta de capacitá-los a fim de que se tornem proativos e adequados a participar do fenômeno da inovação e da modernização. "Torna-se essencial para a gestão pública, a mudança de uma administração voltada para o procedimento e para a norma, para uma prática com ênfase na qualidade, resultados e consequente satisfação dos usuários". (Madureira, 2005).

O fenômeno da liderança está presente desde o surgimento das mais primitivas formas de aglomerados humanos. Segundo Bass (2008, p. 3), "estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos, concluíram que o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, independente dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais". Esses estudos também indicam que, mesmo na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre existem pessoas que tomam a iniciativa pela ação e desempenham papel principal nos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais

A necessidade, portanto, de uma figura que se destaque dentre os demais elementos de um grupo social qualquer, com capacidade para conduzi-lo, de forma voluntária, na consecução dos seus objetivos, tem sido fundamental para a subsistência. Em geral, as definições de liderança abordam: o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

caráter pessoal das interações; os efeitos do seu exercício; o comportamento dos líderes; e a interação dos líderes com a situação (ambiente) e os liderados.

A escola, assim como as empresas, são lugares em que são necessários uma mostra de resultados. Obviamente que, se tratando da escola, os resultados são os aprendizados dos alunos. Portanto, exige-se que os diretores atuem como líderes para direcionar as ações da escola para este foco. Podemos perceber que em uma escola em que não se encontra um estilo de liderança, o movimento e o processo de trabalho é débil, e não existe mobilização para alcançar os objetivos da escola, que são os de alcançar bons níveis de aprendizagem nos alunos “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino” (Lück, 2011, p.145).

Uma gestão que não esteja estruturada, contribuirá para formar pessoas indiferentes com relação à sociedade. Segundo Luck (2007) “sem a canalização de esforços para que a aprendizagem ocorra e haja melhoria e desenvolvimento contínuos, o ambiente escolar se torna educativo”.

Uma das questões que mais afligem os diretores atuais é saber o momento em que suas equipes precisam de um gerente ou um líder. Pois, liderança e gestão são palavras que fazem parte do dia a dia de diversas empresas em diferentes segmentos. Essas funções são tão parecidas que, muitas vezes, as pessoas se confundem ao falar sobre elas. A compreensão da liderança nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade. No entanto, liderar e gerenciar, cada uma representa um trabalho específico que pode ser exercido nesse tipo de ambiente.

Para Chiavenato (2011, p. 118), “a liderança pode ser visualizada como um fenômeno de influência interpessoal; como um processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados ou ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação”.

Nessa perspectiva, a liderança é entendida como processo social, decorrente dos relacionamentos, no qual um indivíduo se destaca como capaz de orientar o grupo, auxiliando nas tomadas de decisões, e que deve existir nas organizações em função das suas necessidades.

Democracia é um conceito e, como tal, implica em variadas interpretações que dependem da visão de sociedade que cada autor ou corrente teórica pressupõem. Uma definição mínima de democracia pode consistir, por exemplo, na ideia da democracia como governo do povo, o que significa considerá-la como sinônimo de soberania popular.

De acordo com Libâneo (2005), “a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso”.

A Gestão Democrática no campo da educação ganhou mais expressão a partir da Constituição Federal (CF) de 1988, a qual, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB),



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

Lei n. 9.394/96, apresenta a ideia de Gestão Democrática da Educação Pública no Brasil, transformando em letra de lei um princípio que tomara corpo especialmente ao longo dos anos 80 do século passado, com a experimentação de alternativas modelares em escolas de diferentes níveis e em redes de ensino país afora.

Conforme Libâneo, (2004) por muito tempo acreditou-se que uma gestão democrática da escola consistia apenas no direito de escolha dos diretores das instituições públicas de ensino através do voto numa eleição direta, contudo evidenciou-se que esse tipo de gestão vai além, sendo corroborada por princípios e peculiaridades defendidas como dinâmica a ser efetivada. “Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”. (Vasconcelos, 2009, p. 61)

A gestão democrática deve ser concebida como participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar (pais, professores, estudantes e demais funcionários) na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos de tomadas de decisões.

Quando a gestão abre espaço para que a comunidade participe, esta última também acaba tendo responsabilidade com a tomada de decisões iniciadas pela escola, possibilitando que todos os membros, sejam eles pais ou funcionários, se sintam importantes no fazer da educação, abrangendo novas metas.

Neste modelo de gestão participativa o diretor é um elemento de fundamental importância, pois faz-se necessário uma liderança firme e consciente a qual auxiliará o gestor na transformação da prática administrativa e pedagógica.

Portanto, esse tipo de gestão inclui um ingrediente muito importante e essencial que se traduz no aumento de poder para uma maioria que compõe a estrutura humana da escola. Trata-se da participação com possibilidade de decidir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho busca investigar a “Gestão Escolar: Autonomia, Competência e Liderança na Educação na Escola Estadual de Ensino Público Manaus-Amazonas”. A Escola foi fundada com o objetivo de realizar um trabalho educacional voltado para atender crianças, pré-adolescentes, adolescentes, jovens e adultos voltando-se, especialmente, para os aspectos cognitivo e psicossocial, visando alcançar êxito no ensino-aprendizagem com uma educação crítica, capaz de possibilitar ao educando o domínio da leitura, da escrita e do cálculo.

A Escola funciona nos turnos: matutino, vespertino e noturno oferecendo à clientela a Educação do Ensino Fundamental II, 6º ao 9º ano e Ensino Médio. A presente pesquisa adotou o método de cunho descritivo e explicativo. É descritiva por abordar as relações interpessoais e as posturas dos diretores frente aos subordinados que caracterizam o fenômeno de liderança na



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

comunidade educacional. Explicativa porque busca compreender a relação existente entre o tipo de gestão escolar adotado e os estilos de liderança correspondentes no âmbito escolar.

Quanto aos meios é um estudo de caso por se desenvolver com base em material publicado, recorrendo-se a livros, revistas, publicações das redes eletrônicas e entrevistas com pessoas (Marconi; Lakatos, 2011). Trata-se de uma abordagem mista (que mistura técnicas de pesquisa qualitativa com quantitativa). Abordagem quali-quantitativa, é um método que associa análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, o que proporciona uma melhor compreensão do objeto de estudo e conseqüentemente facilita a interpretação dos dados obtidos (Figueiredo, 2008, p. 97).

O presente trabalho trata da Gestão Escolar na Escola Pública: interfaces entre gerencialismo e autonomia, na perspectiva de apreender a concepção de gestão escolar que norteia as práticas gestoras na Educação na Escola Estadual Agnello Bittencourt na Cidade de Manaus-Amazonas, com enfoque quali-quantitativo. O enfoque qualiquantitativo, como o próprio nome já diz, é baseada na quantificação. O pesquisador geralmente faz a coleta de dados através de questionários e utiliza técnicas estatísticas para tratar as informações. Na sequência, os resultados da análise são apresentados. Segundo Baptista (1999).

O universo da pesquisa é de mil e duzentos e sessenta e cinco alunos (1.265) e cinquenta (50) funcionários, perfazendo um total de mil e trezentos e quinze (1.315) pessoas, sendo que a amostra foi composta pela figura da gestão da escola de como esta está liderando seus subordinados. A técnica de coleta de dados utilizados na pesquisa foram: a observação, a entrevista e pesquisa e análise documental. A investigação foi realizada no período de 2020 e 2021.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

No tópico de identificação, o presente questionário foi destinado à diretora escolar, com idade acima de 44 (quarenta e quatro) anos de idade, com tempo de serviço no magistério acima de 16 (dezesesseis) anos e atua na escola atual menos de 05 (cinco) anos.

Segundo a entrevistada:

Ao longo da minha carreira docente, me deparei com diretores de perfil mais burocrático e diretores com práticas que conciliavam os aspectos administrativo e pedagógico. Os de perfil burocrático demonstravam ser responsáveis apenas pelas atividades-meio do processo educativo e demarcavam a clássica divisão do trabalho em administrativo e pedagógico, de modo que a eles cabia apenas administrar. Já aqueles que tinham melhor compreensão da natureza do trabalho da gestão escolar assumiam que lhes cabia também a corresponsabilidade pela atividade fim da Educação. Eles, portanto, se ocupavam da tarefa de assegurar o pleno desenvolvimento do educando, conforme reza o Artigo 2º da Lei 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e é esse o perfil ao qual me enquadro.

Pode-se observar, que se trata de uma pessoa com boa experiência de trabalho no magistério, isso é bom, porque o diretor educacional é um profissional de grande relevância para uma instituição de ensino. Sua responsabilidade de liderança é essencial para garantir excelência na educação e incentivo à produtividade dos professores. No entanto, muitas secretarias de educação ainda relutam



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

em capacitar esses profissionais, alegando que apenas os conhecimentos acadêmicos são suficientes para garantir a sustentabilidade da empresa (escola).

Quando questionada quanto à revisão do Plano de Gestão da escola, a gestora explicou que “o Plano de Gestão é revisado com a participação da comunidade escolar, pois, a mesma zela por uma gestão participativa e democrática.”

Entende-se, que o Plano de Gestão não é um fim, mas sim um meio, um instrumento teórico-metodológico que exige uma sistematização e elaboração, não podendo reduzir-se somente a uma simples confecção de um documento. Ele deve ser disponibilizado, construindo e reconstruído por todos aqueles que participam da comunidade escolar e querem efetivamente uma mudança sempre que necessário for, porém, não depende apenas do diretor escolar, mas de uma organização por parte da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas.

Em relação à revisão do Plano de Gestão Escolar, a gestora indagou que o Plano é revisado com a participação da comunidade escolar e considerando o monitoramento contínuo e a avaliação na sua execução, apenas uma vez ao ano, mais precisamente na Jornada Pedagógica no início do Ano Letivo. Pode-se compreender o porquê de termos tantas falhas nas atividades pedagógicas da escola, pois elas se dão pela falta de tempo da equipe gestora em se reunir e analisar as ações que estão sendo desenvolvida e as que não foram desenvolvidas, entendemos que existe uma demanda grande de atividades oriundas da Secretaria de Educação que faz com que os diretores escolares fiquem sobrecarregados e deixando algumas atividades importantes de serem realizadas, como a revisão do plano de gestão a cada bimestre letivo.

Quanto às reuniões pedagógicas, administrativas ou financeiras, se a equipe gestora promove o debate acerca do andamento das ações escolares, a fim de verificar se os objetivos e as metas previstos no Plano de Gestão Escolar se estão sendo alcançados. A diretora respondeu que algumas vezes estão realizando análise deles. Percebe-se, assim, que não existe uma preocupação ou por falta de tempo por parte da equipe gestora em analisar regularmente se os objetivos e metas estão sendo alcançados ao logo do ano letivo.

Ao se abordar a temática sobre a gestão democrática, a diretora revelou que vem tentando manter uma gestão democrática e participativa, pois segundo ela, uma “gestão democrática requer uma educação libertadora que forme sujeitos críticos e, portanto, transformadores de suas realidades por uma sociedade justa e principalmente inclusiva.

A escola sob uma política de fazer valer direitos e deveres, oportuniza o exercício de cidadania. A autonomia é o mais rico potencial que se pode oferecer ao nosso aluno “recheado” de respeito à diversidade cultural, religiosa e política, construindo valores para a formação de uma sociedade humanista. Uma gestão que fortaleça a integração escola-família-sociedade e que seja compromisso de todos no processo educativo”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

Pode-se compreender, que quando um grupo é forte e têm objetivos comuns, visando a felicidade e o sucesso profissional como satisfação pessoal tende a fazer com que suas perspectivas individuais sejam compartilhadas para serem acrescidas no contexto da organização.

Assim, a principal qualidade de um diretor (a) é estar atento à construção de uma gestão participativa na unidade escolar que trabalha. É imprescindível saber que uma boa gestão não é construída sem a participação do coletivo na escola. Contudo, a democratização da gestão escolar não é fácil de ser construída e deve ser entendida como um processo contínuo, que pode ocorrer de forma bastante diferenciada em cada escola.

A direção da escola revelou que vem tentando manter uma gestão democrática e participativa, pois segundo ela, uma “gestão democrática requer uma educação libertadora que forme sujeitos críticos e, portanto, transformadores de suas realidades por uma sociedade justa e principalmente inclusiva”.

Por fim a gestora enfatizou que “estabelece uma gestão que busca a participação nas decisões e compartilhamento das responsabilidades pelo processo educacional, porém, no âmbito escolar, existem mudanças externas, motivações e influências no interior da organização escolar, o que inevitavelmente irá apontar para um confronto de opiniões acerca das formas de liderar as equipes que formam a comunidade escolar”.

Assim, pode-se compreender que desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino.

A gestão democrática se apresenta como uma visão contemporânea e traz muitas perspectivas de transformações para a escola, pois a partir dessa visão novos conceitos e percepções são delineados tendo como base os pressupostos e os princípios que orientam esse tipo de gestão

Com base nesse entendimento, a adoção do termo gestão no âmbito educacional não significa apenas a substituição de uma terminologia por outra, mas agrega novas expectativas em relação ao processo de gerência das atividades concernentes à escola. Demonstrou-se, neste trabalho, que uma escola autônoma não é uma escola sem regras, e sim uma escola que deseja caminhar para se tornar cidadã. E, para que isso aconteça, é necessário que todos possam tomar parte das atividades e tomadas de decisão.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

CONSIDERAÇÕES

A noção de competência tem sido explorada nas literaturas sob duas perspectivas principais: uma enfatiza as características do indivíduo, como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a prática profissional. Outra enfatiza as competências. As competências gerenciais ganham um contorno específico quando a organização em pauta é uma escola, e mais ainda quando essa escola pertence ao sistema público, é, portanto, no cotidiano da escola pública que as competências dos diretores vão adquirir sentido próprio.

Porquanto, as necessidades educativas atuais buscam um profissional bastante coerente e seguro, que possua uma visão ampla e profunda sobre as questões educacionais. Isso implica, obrigatoriamente, um conhecimento, tanto em nível de docência, como em nível de pesquisa e coordenação. Para tanto, são necessários profissionais altamente comprometidos com a causa educacional, que além de sólidos conhecimentos sobre gestão pedagógica, estejam prontos para a descoberta, isto é, indivíduos que, longe de se considerarem prontos e acabados, tenham uma atitude de busca permanente.

A autonomia na gestão escolar e no processo pedagógico e administrativo são oportunas, visto que possibilitou um olhar reflexivo, crítico e atual sobre a organização escolar e os princípios que contribuem para uma organização escolar democrática, inclusiva com qualidade social. Desenvolver este estudo foi oportuno porque despertou curiosidades e interesse em aprofundar a temática a partir de diferentes realidades e contextos políticos, sociais e culturais. No estudo, pode-se entender que a participação implica no envolvimento dinâmico dos processos sociais com responsabilidade e empenho para conseguir os resultados propostos e almejados.

A participação é uma necessidade humana que faz o homem atuar no social e se comprometer com o coletivo, tendo uma visão global do processo educacional. Administrar democraticamente instaurando um processo participativo não é tarefa fácil, ainda mais nas escolas onde as interferências políticas são presentes e os diretores são indicados. Requer do diretor (a), ações conjuntas e certa habilidade para lidar com pessoas diversas e adversas como: professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, pais e comunidades porque todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir. É da interação desse pessoal que dependem a identidade, o papel e os resultados da escola.

Assim, fica claro que a participação não se decreta, nem se impõem, ela se constrói no coletivo com a tomada de decisões compartilhadas. As parcerias em prol da educação constituem-se num grande desafio para os diretores escolares e exigem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades, a fim de que garantam formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar com empreendedorismo, criatividade e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexo da sociedade.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acessado em: 15 fev. 2020.
- BRASIL. **Resolução nº 7 de 12/04/2012.** Brasília: MEC, 2012. <http://portal.mec.gov.br>. Acessado em: 15 fev. 2020.
- BRASIL. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:** conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF: Ministério da Educação, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **O que é Gestão.** [S. l.]: Dicionário Financeiro, 2020. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>. Acessado em: 21 fev. 2020.
- DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica.** São Caetano do Sul: Yendis, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003 (Coleção Docência em Formação).
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *In:* **Em Aberto**, n. 72, jun. 2000. (Gestão Escolar e Formação de Gestores).
- MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e mudanças. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 57, n.1, p. 1109-1133, set./out. 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes; LIMA, Elma Correa; SÁ, Márcia Souto Maior Mourão. **Princípios e métodos da gestão escolar integrada.** Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar.** São Paulo: Cortez, 2005.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO ESCOLAR: TRAÇANDO O PERFIL DA GESTÃO DESENVOLVIDA EM UMA ESCOLA
DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MANAUS-AM
Eli Farias Lima

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

RANGEL, M. (org). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. Campinas: Papyrus, 2009.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. **ECCOS – Rev. Cient., UNINOVE**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

SANTOS, Clovis. Roberto. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

WITTMANN, L. C. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 89-96, 2000.