

# GESTÃO ESCOLAR - DESAFIO PARA A CONSTITUIÇÃO DE UM ESPAÇO DEMOCRÁTICO

## SCHOOL MANAGEMENT - CHALLENGE FOR THE CONSTITUTION OF A DEMOCRATIC SPACE

Claudinei Sérgio Vicente<sup>1</sup>, Dr. Ariovaldo Francisco da Silva<sup>2</sup>, Dra. Mariana Aranha de Souza<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional, UNIS, Varginha, MG, Brasil, [Claudinei.vicente@alunos.unis.edu.br](mailto:Claudinei.vicente@alunos.unis.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Educação, Universidade São Francisco - USF, Itatiba, SP, Brasil, [ariovaldo.silva@professor.unis.edu.br](mailto:ariovaldo.silva@professor.unis.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora em Educação, Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo, SP, Brasil, [mariana.souza@professor.unis.edu.br](mailto:mariana.souza@professor.unis.edu.br)

\* Autor de correspondência

### Resumo

Este artigo tem por objetivo investigar quais os principais desafios da gestão pública escolar, na ótica dos diretores das escolas estaduais da regional de Varginha-MG, considerando suas fraquezas e fortalezas. Participaram deste estudo, de natureza qualitativa, 72 diretores de escola, dos 105 convidados, que responderam a um questionário online, cujo objetivo foi o de analisar o perfil sociodemográfico dos diretores das escolas; compreender os processos de formação inicial e continuada; bem como as trajetórias profissionais, sua compreensão sobre o conceito de gestão escolar e sobre a prática gestora. Os dados foram tratados inicialmente pelo software SPSS e, em seguida, empregou-se técnica da análise de conteúdo, considerando o referencial teórico e o contexto da pesquisa. Os resultados apontaram que os diretores entendem que a gestão financeira, administrativa e de gestão de pessoas ocupa grande parte do tempo destinado à gestão escolar e que, se não houver planejamento, a gestão pedagógica pode ficar em segundo plano. Os diretores apontaram que o exercício da profissão requer uma multiplicidade de competências, relacionadas ao trabalho em equipe e à mediação de conflitos, além de calma, paciência, resiliência e dedicação, o que sugere que exista uma certa precarização dessa atribuição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar. Dimensões da Gestão. Formação de Gestores. Diretores da SRE Varginha.

### Abstract

*This article aims to investigate the main challenges of public school management, from the perspective of directors of state schools in the region of Varginha-MG, considering their weaknesses and strengths. 72 school principals participated in this qualitative study, of the 105 invited guests, who responded to an online questionnaire, the objective of which was to analyze the sociodemographic profile of school principals; understand the initial and continuing training processes; as well as professional trajectories, their understanding of the concept of school management and management practice. The data were initially processed using the SPSS software and then the content analysis technique was used, considering the theoretical framework and the research context. The results showed that principals understand that financial, administrative and people management take up a large part of the time allocated to school management and that, if there is no planning, pedagogical management can remain in the background. The directors pointed out that exercising the profession requires a multiplicity of skills, related to teamwork and conflict mediation, as well as calm, patience, resilience, and dedication, which suggests that there is a certain precariousness of this task.*

*Keywords: School management. Management Dimensions. Training of Managers. Directors of SRE Varginha.*

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho exercido pelo diretor de escola, sobretudo as públicas, é composto por uma série de atribuições complexas, que vão desde a gestão dos processos de aprendizagem dos alunos e de ensino dos professores até a administração acadêmica e financeira das escolas, como bem apontam estudos de Libâneo (2012) e Lück (2009). Para esses autores, cabe, ainda, ao diretor escolar envolver a comunidade e realizar a gestão de pessoas, enfrentando as dificuldades propondo ações que desenvolvam profissionalmente os docentes e garantam a qualidade de ensino, ou seja, a formação integral dos estudantes.

Libâneo (2012) considera que o caminho necessário para atingir esses objetivos complexos da gestão escolar está em exercê-la a partir de uma perspectiva democrática, por meio da qual os diferentes sujeitos que convivem na escola possam refletir sobre os problemas, sobre os objetivos e sobre as práticas e possam compartilhar opiniões, reflexões e decisões sobre todo o processo de gestão. Para o autor, no âmbito da gestão democrática escolar, é preciso considerar vários aspectos que norteiam a administração pública dentro do contexto social e econômico, no ambiente institucional. Tais aspectos estão relacionados à compreensão das diretrizes relacionadas ao sistema educativo, em uma perspectiva “macro” e às escolas, em uma perspectiva “micro”:

O sistema educativo e as escolas estabelecem relações entre si e existem duas importantes razões para conhecer e analisá-las. A primeira faz referência às políticas educacionais e as diretrizes organizacionais e curriculares que são as ideias, valores, atitudes e práticas capazes de influenciar as escolas e seus profissionais no que diz respeito às práticas formativas dos alunos (Libâneo, 2012, p.315).

Ao mesmo tempo em que o diretor de escola é a pessoa responsável por sua gestão, pela orientação aos professores, pela organização da rotina, pelo acolhimento e acompanhamento das aprendizagens dos alunos e pela articulação com a comunidade escolar, ele precisa estar em ressonância com todas as diretrizes da legislação nacional, estadual e municipal, garantindo que suas determinações sejam cumpridas.

Sobre isso, Lück (2009) acredita que um dos grandes desafios do gestor escolar é criar práticas que desenvolvam um ambiente propício na escola para integrar o conhecimento sistêmico e a perspectiva de uma qualidade de vida para professores, funcionários, alunos e demais membros da comunidade escolar, que favoreçam o exercício da cidadania e sua consequente integração na sociedade em que a escola está inserida. De igual forma, é fundamental compreender que esta complexidade não está dissociada dos objetivos fundamentais da escola, que estão diretamente relacionados com o sucesso nos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, que todos os alunos aprendam com excelência e na idade esperada.

Para Lück (2009), o cotidiano da gestão escolar está imbuído do exercício de atividades ligadas à diferentes competências que, segundo a autora, estão diretamente relacionadas às diferentes dimensões da gestão escolar, quais sejam: dimensão pedagógica, administrativa, financeira, gestão de resultados, do clima e cultura escolar, princípios democráticos e participativo, gestão de pessoas, organizacional e cotidiano. É nessa complexidade que se compõe

o perfil de um diretor de escola que consegue gerenciar os problemas pertinentes à profissão e, ao mesmo tempo, propor alternativas para solucioná-los.

Nesse sentido, ao considerar toda essa complexa temática que envolve as práticas e a própria composição do perfil do diretor de escola, sobretudo no contexto das escolas públicas, este artigo tem por objetivo investigar quais seriam os principais desafios da gestão pública escolar, na ótica dos diretores das escolas estaduais da regional de Varginha-MG, considerando suas fraquezas e fortalezas.

## **2 GESTÃO ESCOLAR: UMA REFLEXÃO SOBRE SUAS DIMENSÕES**

Libâneo (2012), em suas pesquisas sobre Gestão Escolar, e mais precisamente, sobre Gestão Democrática nas Escolas, afirma que a gestão escolar requer o envolvimento participativo da comunidade, integrando diversas áreas das ações da escola. Para esse autor, a escola tem um papel significativo em mediar relações dentro do contexto social, que ocorrem nas mais multifacetadas esferas: relações entre os alunos e deles com docentes e funcionários; relações entre professores e deles com toda a comunidade escolar; relações entre e com a comunidade escolar, em suas mais variadas perspectivas, que incluem desde os familiares dos alunos até as diferentes instâncias que circundam a escola, como associações comunitárias, centros religiosos, comércio e demais atividades. Conforme propõem Bourdieu (2002), a escola não pode se fundamentar em uma suposta neutralidade, como se ela fosse uma instituição desassociada das questões sociais e/ou culturais. Pelo contrário, a escola está imbuída das questões sociais, econômicas e culturais e, justamente por isso, a gestão escolar precisa estar atenta às suas manifestações, aos seus entraves, possibilidades e aspirações.

Compreendido esse aspecto “macro” da gestão escolar, ou seja, o que se refere às dimensões sociais, culturais e econômicas, é importante refletir, também, sobre os processos internos que envolvem a gestão escolar e que se materializam no interior dos sistemas de ensino e das unidades escolares.

Libâneo (2012) apresenta um primeiro aspecto para se refletir sobre a gestão escolar, fundamentado no princípio da democratização dos processos. Para este autor, ao se compreender que a escola não está dissociada dos processos sociais, é preciso compreender que na escola, os processos de gestão precisam ser participativos. Isso requer, para ele, uma postura que se expanda para todas as áreas da gestão escolar: administrativa, financeira, de pessoas, da comunidade e das aprendizagens dos alunos.

O autor afirma que essa perspectiva é extremamente exigente, pois necessita que o diretor da escola, ou seja, aquele responsável pelo exercício da gestão escolar, exerça seu papel a partir do diálogo, do compartilhar informações, da escuta atenta e do desenvolvimento de equipes que estejam dispostas a, também, exercitar essa postura participativa.

Lück (2009), ao propor uma reflexão sobre a existência de dimensões da gestão escolar, afirmou que elas estão relacionadas à liderança, entendida como uma habilidade necessária à pessoa do diretor da escola. Para esta autora, o diretor precisa exercitar a liderança frente às diferentes equipes que convivem na unidade escolar: equipe técnico-administrativa, equipe docente, estudantes e comunidade. Essa liderança, no entanto, precisa apresentar características relacionadas, não só à determinação de processos, mas a congregação para um trabalho participativo, colegiado, que impulse cada equipe em direção à uma educação de qualidade, em que os estudantes possam aprender e se desenvolver de forma integral. Para isso, as demais

equipes devem caminhar para favorecer condições de que esse trabalho aconteça, otimizando processos, aprimorando práticas de acolhimento, acompanhamento, avaliação e aprimoramento.

Lück (2009) acredita que as dimensões da gestão escolar possuem um caráter abrangente, pois todas, ainda que com suas especificidades, existem para permitir (e/ou dar condições para) que os alunos tenham seus processos de aprendizagem garantidos em sua trajetória escolar. A autora realizou um agrupamento dessas dimensões da gestão escolar em dois grupos, os quais denominou “organização” e “implementação”. As dimensões da gestão escolar que pertencem ao grupo da “organização” visam a sistematização dos processos existentes na escola, considerando a aplicação de recursos financeiros, a preparação e a ordenação dos espaços e dos materiais, e os diferentes processos que exigem fundamentação na legislação vigente. As dimensões de “implementação”, por sua vez, têm por finalidade a promoção de condições para que os processos de aprendizagem aconteçam na escola, a partir do desenvolvimento das equipes, dos processos formativos e no planejamento e acompanhamento das ações que ocorrem no contexto escolar.

As dimensões de organização se apresentam em quatro dimensões: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais. As dimensões de implementação são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar (LUCK, 2009, p. 29).

A divisão e agrupamento dos conceitos da dimensão escolar são apresentadas somente para estudo, pois todos os fatores estão inter-relacionados na sua amplitude. A execução das atividades de cada dimensão tem sua importância no contexto educacional, integrando e interagindo entre si, com o propósito de subsidiar o processo numa visão global da gestão escolar.

Tanto Libâneo (2012) quanto Lück (2009) acreditam que o gestor escolar precisa estar envolvido em um processo contínuo de formação profissional, sobretudo por conta da multiplicidade de atribuições que sua função na direção da escola exige. Além da dimensão da liderança, por exemplo, Lück (2009) acredita que o diretor de escola precisa desenvolver habilidades para conduzir a gestão pedagógica – a que envolve os processos de ensino e de aprendizagem; a gestão financeira – que envolve todo o processo de receitas e despesas da escola, inclusive os financiamentos públicos; a gestão administrativa – que se caracteriza, inclusive, pela documentação acadêmica dos alunos e percurso funcional dos docentes; e a gestão de pessoas - que envolve todos os processos de todas as equipes que compõem a unidade escolar.

Em relação à dimensão que envolve a gestão pedagógica, Lück (2009) acredita que o diretor exerce um papel importante no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Para a autora, é ele quem propicia com que a escola construa condições para a formação dos alunos, liderando processos de análise curricular, metodológica e das avaliações, considerando, inclusive os anseios da sociedade. É o diretor quem acompanha e orienta a equipe de coordenação pedagógica, nas diversas áreas do conhecimento, aplicando as orientações necessárias para a formação dos professores e promoção da aprendizagem dos alunos:

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação (LÜCK 2009, p. 15).

Lück (2009) considera ainda que as ações de gestão pedagógica estão interligadas com as ações de gestão administrativa e financeira, pois essas últimas dão condições de a primeira acontecer. Para a autora, cabe ao gestor escolar planejar e se responsabilizar por todos os processos administrativos que acontecem na escola, coordenando os recursos financeiros de acordo com a legislação vigente e realizando de forma coerente a aplicação dos recursos direcionados. Reflexão semelhante é empreendida por Libâneo (2012), quando analisa a gestão escolar do ponto de vista de sua dimensão democrática. Para este autor, todas as ações da gestão devem coexistir para monitorar e estimular a participação efetiva de todos os alunos na promoção do conhecimento. Isso significa, também, zelar pelos bens patrimoniais, prestar contas dos recursos adquiridos e conduzir os processos de escrituração escolar.

Lück (2009) acredita ainda que faz parte das atribuições da gestão escolar, os processos relacionados à comunidade educativa, compreendida pelos familiares e/ou responsáveis pelos alunos, por todos os colaboradores, docentes ou não, os próprios estudantes e todos os que convivem no entorno da escola. A atuação do diretor deve se voltar, também, para a mobilização da comunidade em conjunto com a aplicação sistemática do processo educacional, para melhoria contínua da educação. Uma gestão participativa e democrática, como propõe Libâneo (2012), é realizada considerando todas as dimensões e as possibilidades de interlocução entre elas.

Por fim, Lück (2009) afirma, ainda, que, atrelada à essas dimensões da gestão escolar, está todo o processo de avaliação dessas dimensões, que exige a definição das ações esperadas, em função dos objetivos, do acompanhamento de todo o processo e da devolutiva às equipes. Se somados todos esses processos – das dimensões da gestão e de seu processo avaliativo – torna-se possível afirmar que a ação gestora do diretor escolar é uma atividade extremamente complexa, que exige muita dedicação, tempo de trabalho, formação e organização dos tempos e espaços, incluindo ter uma equipe que o auxilie em cada um dos processos, afinal, sua ação acontece no coletivo.

### **2.1 Gestão Escolar na Escola Pública**

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) afirmam que as escolas têm sido alvo da discussão sobre a gestão escolar, sobre seu cotidiano e toda a composição da comunidade escolar. A discussão propõe uma análise e a reconstrução do perfil da administração escolar, considerando todos os fatores que envolvem o ambiente escolar, incluindo as políticas públicas voltadas para sistematização do ensino. Embora possamos considerar uma perspectiva mais ampla no sentido de uma gestão mais participativa e democrática, ações como o planejamento, tomada de decisão, deliberações simples e coletivas, contribuem para a intensificação do modelo de gestão escolar esperado. Os autores acreditam que a Escola Pública requer não só as técnicas voltadas para as metodologias das habilidades e competências do ser, mas também de toda estrutura social que envolve todo objetivo da formação do indivíduo.

A gestão democrática das escolas públicas é elaborada a partir da participação efetiva de toda comunidade envolvida (PARO, 2017), como pais, alunos, educadores e demais servidores da educação, protagonizando o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e participativa, defendendo os interesses educacionais e formação do indivíduo.

A própria palavra “gestão democrática” implica na participação de várias camadas da sociedade, acrescentando mais um fator de administração das decisões de caráter democrático, na qual estabelece uma relação de interesses públicos no âmbito político. A escola tem o papel de ampliar a diversidade instrumentalizada no cotidiano e buscar alcançar os objetivos de preparar o

indivíduo para as condições de tornar-se um ser melhor e recolocá-lo no seu mundo de trabalho e sustento da vida.

Dalberio (2008) propõe uma reflexão sobre o conceito da gestão escolar na escola pública, considerando os desafios para chegar a uma educação de qualidade, mais democrática e mais inclusiva. A síntese relaciona as ideias de acordo com uma mais humanizada, considerando a importância de uma escola democrática, envolvendo de forma igualitária, toda comunidade escolar. Dessa forma, podemos reafirmar o valor que a escola desempenha o seu papel na sociedade, valorizando o respeito, justiça e a valorização da qualidade do ensino.

Perante esse contexto, a gestão pública escolar precisa trabalhar para ampliar as condições adequadas para que a qualidade da escola pública possa atender as necessidades do desenvolvimento no processo ensino e aprendizagem. Assim o desenvolvimento pode conduzir a formação completa do educando e proporcionar mais autonomia, gerando um processo de libertação para as condições sociais.

## **2.2 Formação Inicial e Continuada para Gestores Escolares**

Miranda e Veraszto (2014) afirmam que o sistema educacional não tem dado conta de preparar gestores com a capacidade de gerenciar os desafios que a escola propõe, idealizando uma nova partida frente ao contexto de formação inicial do gestor escolar. As articulações propostas na docência necessitam vislumbrar os anseios da preparação e do conhecimento para formação de gestores mais dinâmicos, criativos e aptos para contribuir com as exigências da instituição de ensino. Acredita-se na necessidade de uma reavaliação e uma atualização no modelo de formação, propondo um aprofundamento em torno da formação inicial do gestor sobre um ponto de vista político-pedagógico e administrativo.

Investir na formação inicial dos gestores é um grande passo para definir o verdadeiro sentido da qualidade educacional. Oliveira, Carvalho, Brito (2020) trazem uma análise sobre a importância desta formação. Os autores propõem uma discussão sobre o desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão escolar desde a formação acadêmica, identificando os fatores que podem contribuir com esse desenvolvimento a partir de diferentes vivências, quer seja no contexto real da escola, quer seja na reflexão sobre ele. Existe uma ligação muito forte quanto aos resultados apresentados pela instituição em relação a eficácia de gestão escolar. O conceito de liderança é amplamente identificado quando o gestor escolar assume uma postura de integridade e dedicação, assim pode ampliar e desenvolver seu projeto de ação, contribuindo para eficácia do sistema educacional.

Atualmente a formação específica para Gestão Escolar caracteriza-se de uma forma mais expansiva, priorizando uma formação mais completa, destacando sobretudo a formação na modalidade de pós-graduação, buscando uma ampliação de conhecimentos específicos para subsidiar o desenvolvimento das atividades proposta para o cargo exercido.

No contexto educacional em que situamos atualmente é bem evidente a transferência das responsabilidades para escola. Um ponto importante para suprir tal necessidade da comunidade é considerar a formação dos profissionais de educação. Entendemos que a formação é o grande auxílio para tratar a diversidade de problemas inerentes a função do gestor escolar, assim como a integração dos membros da comunidade e de toda equipe escolar, buscando sempre novos desafios para solucionar e proporcionar as questões do cotidiano, a fim de promover o desenvolvimento das habilidades e competências para inserção do educando na sociedade.

Almeida (2009) nos propõe uma análise da formação continuada voltada principalmente para integração das tecnologias no ambiente escolar, acreditando nas possibilidades que essa modalidade educativa contribui para o desenvolvimento das atividades, permitindo um maior avanço para melhoria na qualidade do ensino. Podemos entender que os recursos digitais contribuem como uma ação transformadora tanto para os formadores quanto para os formandos, fornecendo subsídios para uma análise mais crítica em relação ao meio em que vive e as experiências vivenciadas no mundo globalizado.

É essencial que a discussão tenha relação entre os aspectos das questões administrativas no campo educacional, principalmente no âmbito das escolas públicas. Existe uma necessidade na formação continuada sobre os aspectos das demandas administrativas nos desafios da gestão escolar.

Sabemos que atualmente podemos contar com políticas voltados aos profissionais da educação. Podemos citar por exemplo, o Estado de Minas Gerais que institui uma lei (Lei Delegada nº 180), em 20 de janeiro de 2011, que cria a Escola de Formação Profissional de Educadores. Esta Lei tem o propósito de coordenar os processos de formação em nível mais abrangente, envolvendo todos os servidores efetivos das escolas públicas estaduais de Minas Gerais. O sistema é gerenciado pela SEE-MG, que dispõe de todo suporte, físico, logístico e operacional, promovendo a realização constante de diversos cursos, palestras, seminários, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância.

A formação continuada é um dos principais temas considerados nas políticas públicas educacionais, assegurando a intenção de melhorias nos atendimentos dos profissionais da educação e proporcionando um melhor desempenho para a qualidade do processo ensino e aprendizagem. O delineamento e o direcionamento do gestor escolar proporcionam uma melhor operacionalização do gestor na tomada de decisões, envolvendo uma análise crítica no gerenciamento das dimensões da gestão pública, envolvendo toda amplitude no contexto pedagógico, financeiro, recursos físicos e humanos, envolvendo a comunidade escolar em busca de parcerias, flexibilizando e buscando novos desafios para o gestor escolar.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa se constitui a partir de uma perspectiva qualitativa. Günther (2006) afirma que, em todas essas dimensões, a pesquisa qualitativa orienta-se em procurar compreender o universo de crenças, os valores, as tradições que orientam os grupos pesquisados, sem se ocupar em realizar generalizações. O movimento de construção da pesquisa possibilita conhecer o objeto de estudo, compreender as diferentes perspectivas do contexto e as relações estabelecidas pelos participantes, considerando esse contexto.

Foram participantes desta pesquisa, 72 diretores de escola que atuam na Superintendência Regional de Varginha-MG. Em 2023 são 106 diretores que atuam em 53 municípios pertencentes à referida Regional. As escolas da rede oferecem o ensino nas mais diversas modalidades educacionais: Ensino Fundamental anos Iniciais, Ensino Fundamental anos Finais, Ensino Médio, Ensino Fundamental e Médio Integral, Educação de Jovens e Adultos, Cursos Técnicos e Educação Especial. O critério para a participação desses diretores nesta pesquisa foi o aceite ao convite feito para a sua participação.

Utilizou-se como instrumento para coleta de dados o questionário, com o objetivo de: (a) levantar o perfil sociodemográfico dos diretores das escolas estaduais da regional de Varginha; (b)

compreender o processo de formação inicial e continuada desses diretores; (c) compreender o tempo de atuação deles na gestão da escola, bem como sua trajetória profissional; e (d) investigar o que os diretores entendem por gestão escolar, seu conceito, seus princípios e práticas.

O questionário foi elaborado no *Google Forms* e enviado de forma online, com link, para os diretores após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número 57840222.6.0000.5111.

As respostas foram tratadas com o auxílio do software SPSS e analisadas considerando a técnica da análise de conteúdo, conforme apresentado a seguir.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 72 participantes da pesquisa, 28 são homens e 44 são mulheres. A maioria (27 deles) está na **faixa** etária entre 41 e 50 anos, na qual somam 10 participantes do sexo masculino e 17 do sexo feminino (Tabela 1).

Tabela 1 – Sexo e faixa etária dos participantes

		Faixa etária dos Participantes						Total	
		De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 45 anos	De 46 a 50 anos	De 51 a 55 anos	De 56 a 60 anos		Mais de 61 anos
Sexo dos Participantes	Masculino	3	5	5	5	2	7	1	28
	Feminino	2	4	8	9	7	9	5	44
Total		5	9	13	14	9	16	6	72

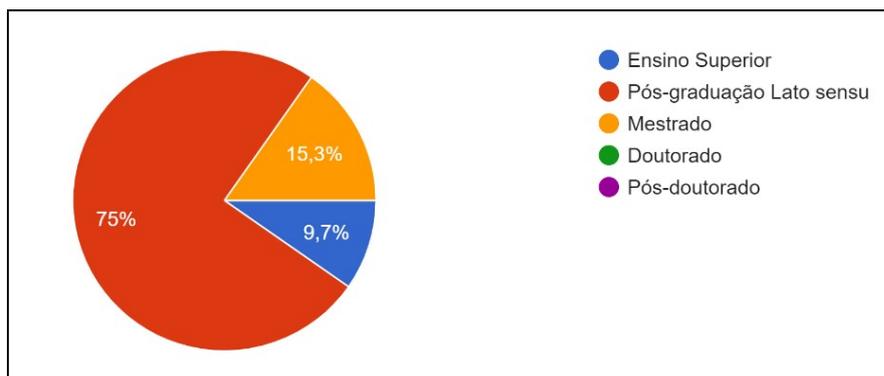
Fonte: Dados de pesquisa, tratados pelo SPSS (2022).

Os participantes da pesquisa são gestores das escolas estaduais de Minas Gerais pertencentes a Superintendência Regional de Varginha, licenciados no quadro de magistério ou especialista da educação básica. 22,2% possuem Licenciatura em Pedagogia, 13,9% em Linguagens, 13,9% em Ciências da Natureza, 19,4% Ciências Humanas, 13,9% Matemática e 16,6% em outra formação. Conforme demonstram os estudos de Gatti *et al* (2009, 2019), a respeito da formação inicial dos professores para a educação básica, são apresentadas algumas análises sobre dados quantitativos dos currículos dos diferentes cursos de licenciatura, que tem se tornado um grande desafio para a implementação de novas políticas públicas voltadas para aprendizagem da docência nas diferentes áreas do conhecimento. Conhecer um pouco desses gestores, torna-se essencial para trilhar diretrizes eficazes para contribuir para o processo de gestão do ensino e da aprendizagem.

As análises providas da pesquisa indicam que 75% dos gestores possuem curso de pós-graduação em alguma área de conhecimento, 9,7% possuem apenas a graduação e 15,3% possuem curso de mestrado (Figura 1).

De fato, podemos considerar que grande parte dos gestores chegam até a formação de uma especialização. Existe apenas uma pequena proporção que busca o aprimoramento por meio da formação *stricto sensu*.

Figura 1 – Formação acadêmica dos gestores escolares



Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Com relação ao **tempo de atuação** de cada participante na gestão escolar, dos 72 gestores, participantes deste estudo, 31 estão no cargo há menos de 5 anos, 27 entre 6 e 10 anos, 11 entre 11 e 15 anos e 3 entre 21 e 25 anos. Este é um dado importante, pois revela que 43% dos participantes deste estudo são iniciantes na gestão, pois estão no cargo há menos de 5 anos. Portanto, esse percentual de respostas para todas as questões aqui empreendidas é de docentes com pouca experiência na função.

Em relação às **modalidades de ensino** atendidas pelas escolas em que os gestores trabalham, verificou-se que todos os 72 gestores atuam em escolas que oferecem o Ensino Regular, quer seja Ensino Fundamental ou Ensino Médio. No entanto, 23 escolas possuem o Ensino Regular sendo oferecido juntamente com o Ensino Integral, 7 com o Ensino Técnico Profissional e 1 com a Educação Especial. 37 escolas atendem exclusivamente o Ensino Regular.

Quando questionados sobre a participação deles em  **cursos de aperfeiçoamento**, apenas cerca de 10% dos gestores declararam não participar de curso de aperfeiçoamento na área de gestão escolar, correspondendo a 8 participantes que assinalaram desta forma. Dos 72 participantes da pesquisa, 28 servidores que estão iniciando na gestão participam de cursos para melhorar a qualidade de sua atuação gestora, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de atuação do gestor no cargo e participação em cursos de aperfeiçoamento.

		Participação de Curso		Total
		Sim	Não	
Tempo de atuação como gestor	Menor que 5 anos	28	3	31
	Entre 6 e 10 anos	24	3	27
	Entre 11 e 15 anos	10	1	11
	Entre 21 e 25 anos	2	1	3
Total		64	8	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Ao analisar as informações contidas na tabela 2, verifica-se que os gestores escolares com menor tempo na função declararam participar de mais cursos de formação (28 para gestores com menos de 5 anos e 24 para gestores entre 6 e 10 anos na função). Esse é um dado interessante

para a reflexão, pois sugere que gestores menos experientes tendem a procurar por formação para o exercício da função.

#### 4.1. Uma reflexão sobre as dimensões da Gestão Escolar

Os gestores escolares foram convidados a refletir sobre alguns elementos que compõem a gestão escolar: ambiente favorável à gestão de pessoas, aspectos administrativos e gestão pedagógica. Em seguida, apresentaram “conselhos” a gestores iniciantes, como descrito a seguir.

Em relação à gestão de pessoas, 38 gestores afirmam que concordam totalmente que mantém um **ambiente** unido e harmonioso na escola, que favorece um clima para gerenciar pessoas, enquanto 34 afirmam que concordam parcialmente com essa questão (Tabela 3).

Tabela 3 – Gestão de pessoas e o ambiente da escola

		Ambiente Unido e Harmonioso para Gerenciamento de Pessoas		Total
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	
Modalidade atendida pela Escola	Ensino regular	22	15	37
	Ensino regular e Integral	8	15	23
	Ensino Regular e Ensino Técnico Profissional	3	4	7
	Ensino Regular e Educação Especial	1	0	1
	Outro	4	0	4
Total	38	34	72	

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Quanto ao ponto de vista **administrativo**, 91,7% dos gestores concordam que gerenciam perfeitamente os recursos disponibilizados para suprir e investir na qualidade educacional. A respeito dos **recursos digitais** facilitadores, 87,5% apontaram que a equipe escolar os utiliza para somar no desenvolvimento das habilidades e competências a serem desenvolvidas no âmbito das práticas escolares.

Em relação à **gestão pedagógica**, os participantes afirmaram que esta é uma área mais fácil de se delegar, por se constituir em uma de suas fortalezas no âmbito da gestão escolar, o que se justifica pela própria formação na área educacional, exigência básica para participar do processo de escolha dos gestores da rede pública estadual.

Os gestores foram questionados, também, sobre quais **conselhos** dariam para um gestor iniciante. Nessa questão, não havia qualquer parametrização. As narrativas dos participantes se alternaram em: (i) atenção à gestão financeira; (ii) estudar muito; (iii) atenção à gestão pedagógica; (iv) a conhecer a legislação; (v) a trabalhar em equipe; e (vi) ter paciência.

O **primeiro “conselho”** que gestores escolares mais experientes dariam para um gestor iniciante está relacionado à atenção à gestão financeira, como pode ser observado a seguir:

*Atenção ao financeiro (Participante 1).*

*Sobre o financeiro, pois eu considero o mais difícil (Participante 5).*

*Os cuidados que deve ter com a parte financeira... (Participante 10).*

*Na gestão financeira faça tudo de acordo com as legislações vigentes... (Participante 17).*

*Cuide bem das finanças (Participante 35).*

*Mandaria fazer um curso um treinamento sobre gestão financeira e como lidar com sistema das redes (Participante 36).*

*Administrar bem e com cuidado a gestão financeira (Participante 46).*

*Se atente a prestação de contas, não basta delegar a alguém, tem que acompanhar (Participante 67).*

*Que tomasse muito cuidado na aplicação dos recursos financeiros (Participante 51).*

*Financeiro (Participante 69).*

A narrativa dos nove gestores, alertando para que o novo gestor se preocupe com a gestão financeira revela uma questão importante: se, por um lado, a formação inicial do gestor escolar, forjada no Curso de Pedagogia, privilegia a formação pedagógica e de legislação, por outro lado, a prática da gestão escolar exige que o diretor de escola administre os recursos financeiros. Pela incidência das falas dos gestores escolares, essa parece ser uma grande lacuna formativa e, justamente por atingir uma dimensão que requer conhecimento técnico (financeiro) não aprendido anteriormente, os gestores soam um grande alerta para que esse eixo esteja presente no radar nos novos gestores.

O **segundo “conselho”** está relacionado a estudar muito. Para os participantes, o gestor iniciante precisa participar de cursos de formação continuada, tanto com temáticas abrangentes, como gestão e educação, quanto com temáticas mais focais, em aspectos específicos do cotidiano. Esses gestores associam o conselho de “estudar muito” a estar atento à escola, ter calma e paciência e procurar ajuda com colegas mais experientes:

*Estude muito (Participante 2).*

*E necessário constante estudo e dedicação de 100% ao cargo (Participante 4).*

*Estude e peça sempre orientações quando surgir dúvidas (Participante 6).*

*Buscar capacitar constantemente, conversar e buscar ajuda com os demais gestores e procurar formar uma equipe de apoio dentro da própria escola (Participante 7).*

*Para ser bem atento, tentar aprender tudo o mais rápido possível (Participante 11).*

*Ter calma, um dia de cada vez, ler e estudar as resoluções enviadas pela SRE.*

*Que busque capacitação profissional em gestão (Participante 21).*

*Estude, observe, não tenha medo e não deixe problemas acumulados (Participante 33).*

*Leia bastante estude, tenha calma e paciência (Participante 34).*

Esse segundo conselho parece retratar um processo de aprendizagem percorrido pelos diretores, que também é visto no primeiro conselho, quando dizem que o novo diretor precisa aprender logo os processos que envolvem a gestão financeira. Há uma sensação de que os diretores entendem que, ao iniciar a prática da gestão escolar, há muito o que aprender que não foi aprendido na formação inicial e, por isso, o diretor precisa estudar muito para aprender e poder agir nas diferentes áreas de atuação a que for submetido.

Alguns adendos a esse conselho que merecem atenção estão relacionados a: (i) ter calma e paciência, (ii) estar atento ao cotidiano, (iii) não deixar problemas acumulados, (iv) dedicar-se integralmente ao cargo e (v) procurar ajuda, criando uma equipe. São conselhos que revelam uma compreensão de que ser gestor escolar é uma atividade que exige muito empenho, dedicação e tempo, o que pode, por um lado, elucidar uma atividade de grande responsabilização, por outro, se tornar desgastante ao longo do tempo.

Essas reflexões se refletem nas narrativas a seguir, que não estão ligadas a estudar muito, mas aos adendos relacionados:

*Que não é fácil (Participante 19).*

*Tem que ter muita persistência, garra e amor (Participante 20).*

*Ter os pés no chão e ter jogo de cintura diante das dificuldades (Participante 22).*

*Terá que ter muita paciência (Participante 54).*

*Que é um cargo que exige o sangue e a alma. Tem que estar disponível 24 horas e disposto a enfrentar todo tipo de problema (Participante 23).*

*O significado de “Dedicação Exclusiva” (Participante 40).*

*Coragem e muitas renúncias em todos os sentidos, inclusive familiar (Participante 47).*

*Para ele ter muita fé em Deus e muita empatia (Participante 57).*

*Explicaria que para assumir uma gestão escolar temos que orar todos os dias pedindo o Espírito Santo de Deus para nos conduzir e orientar nas decisões que iremos enfrentar (Participante 58).*

*A direção escolar é um cargo que demanda muita dedicação, atenção, empatia, resiliência e amor. Não é um cargo fácil. As cobranças são muitas por todas as partes (Participante 71).*

Alguns diretores afirmam que o cargo exige “dedicação exclusiva”, “coragem”, “fé”, que precisa de disponibilidade “24 horas” e disposição para “enfrentar todo tipo de problema”. São pontos de atenção relacionados a uma sobrecarga de trabalho, tanto em tempo, quanto em responsabilidades assumidas. Esta questão é apontada por Libâneo (2012), ao dizer que o papel do diretor escolar é complexo e que, nele, há um acúmulo de funções. Para o autor, o diretor escolar acaba assumindo, no cotidiano, as funções de direção, orientação, coordenação e supervisão das atividades, além do atendimento – coletivo e individual – de alunos, professores, pais e comunidade, o que acaba tornando o cotidiano bastante exaustivo. Por isso, torna-se fundamental, para o autor, que o diretor escolar tenha um planejamento bem definido, para que consiga equilibrar suas ações.

O **terceiro “conselho”** está relacionado a ter cuidado com a gestão pedagógica, atividade fim da escola.

*Invista no pedagógico (Participante 3).*

*... e por último e mais forte as dificuldades em alcançar o que se precisa na parte pedagógica. Muitas pessoas pensando de forma diferente em seus interesses particulares (Participante 10)*

*... e jamais deixe de dar atenção especial ao pedagógico que é o coração da escola, caminhe junto à equipe de especialistas e professores (Participante 17).*

*Gestão pedagógica (Participante 38).*

De todos os gestores, quatro fizeram um alerta para que os novos diretores não deixem de lado a gestão pedagógica, que é o elemento central da escola. Esse alerta, acrescido aos demais conselhos, sugere que as demais dimensões da gestão escolar acabam “roubando” o tempo de dedicação desses profissionais do pedagógico. Tanto Lück (2009) quanto Libâneo (2012) concordam que, ao não planejar as ações de gestão na escola, há um grande risco de o diretor deixar por último as ações relacionadas à dimensão pedagógica, sobretudo porque é uma dimensão que, na prática, é conduzida pelos professores. No entanto, alertam os autores, que cabe ao diretor articular as ações dos docentes no projeto pedagógico da escola, em sua missão e em seus valores, alinhando com a realidade e com os objetivos de aprendizagem.

O **quarto “conselho”** está relacionado a necessidade de se conhecer a legislação educacional, recorrendo, inclusive, a diretores mais experientes para compreender melhor o processo:

*Conhecer a legislação, ter diálogo e flexibilidade (Participante 55).  
Diria para ele que em qualquer situação de dúvidas, sempre procurar esclarecimentos (Participante 64).  
Que a Gestão Escolar precisa de conhecimentos legais, técnicos, éticos e também de muito empenho, equilíbrio e amor (Participante 65)  
Das responsabilidades legais do cargo (Participante 53).  
Que precisa ter muita atenção às legislações e buscar trocar experiências com diretores que já atuam (Participante 68).  
Ouvir muito e após analisar os fatos, agir dentro da Legislação (Participante 28).*

Esse conselho é extremamente pertinente, pois uma das atribuições do diretor de escola é garantir o cumprimento da legislação educacional, tanto no que diz respeito à vida funcional de professores e colaboradores quanto dos processos de aprendizagem e percurso escolar dos alunos. Além disso, é ele o responsável pela manutenção financeira da escola, direcionando e captando recursos financeiros, quer seja da própria escola, quer seja de instituições vinculadas à ela, como as Associações de Pais e Mestres, por exemplo. Lück (2009), ao refletir sobre as dimensões da gestão escolar, alerta sobre essa questão relacionada à legislação como mais uma necessidade fundamental da ação gestora.

O **quinto “conselho”** está relacionado a aprender a trabalhar em equipe, como demonstram as narrativas a seguir.

*... o trabalho com a gestão de pessoal devido aos inúmeros direitos... (Participante 10).  
A importância de manter a equipe unida (Participante 14).  
... na gestão de pessoal ouça a equipe, tome decisões coletivas ... (Participante 17).  
Entenda em gerenciar conflitos, seja resiliência (Participante 25).  
Os desafios enormes e que vale a pena fazer o seu melhor. Trabalhando em equipe (Participante 41).  
Trabalhar sempre em equipe, nunca EQUIPE (Participante 30)  
MOTIVAR OS PROFESSORES (Participante 42).  
Ser transparente e coerente com toda a equipe (Participante 60).  
Eu acho que o mais importante para o cargo seria ter flexibilidade e saber lidar com o outro (Participante 61).  
Como fazer uma gestão descentralizada (Participante 62).  
Explicaria sobre a grande importância de estar preparado ou se preparar para a mediação de conflitos assim como aceitar e resolver desafios constantes (Participante 63).  
Ouça sua equipe, e procure participar de todas as ações possíveis. Integre-se (Participante 72).*

A gestão de pessoas é uma importante dimensão da gestão escolar e, segundo Paro (2017), é a que exige do diretor um processo constante de autoconhecimento e de conhecimento do outro, além de competências atitudinais que precisam ser desenvolvidas ao longo do exercício profissional, como a escuta atenta, a mediação de conflitos e a proposição de ações colaborativas. Sobre isso, Libâneo (2012) também discorre sobre os desafios do trabalho em equipe em escolas muito grandes, que atendem segmentos diversificados e que, por conta disso, há uma dificuldade

real de encontro entre docentes que, por sua vez, também possuem formação e atuação diferentes. Para este autor, há um desafio concreto em congregar professores que lecionam para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que estão todos os dias na escola, em um dos períodos (manhã ou tarde) com professores dos Anos Finais, que possuem aulas atribuídas em função da carga horária da disciplina e da atribuição de aulas e que, muitas vezes, precisam estar em várias escolas ao longo da semana para completarem a jornada de trabalho. Nesses casos, há toda uma logística de tempo e espaço para se administrar na tentativa de garantir o trabalho em equipe.

Por fim, o **último “conselho”** está relacionado à competências atitudinais do diretor: a ter paciência e calma e a ser resiliente:

*Tenha paciência e calma (Participante 27).*

*Que é um dia de cada vez ... (Participante 31).*

*Que ter muita paciência, muito jogo de cintura, ser humano e fazer uma gestão democrática (Participante 26).*

*Tenha muita calma, ouça bastante quem já está à frente há algum tempo e tenha postura (Participante 8).*

*Ter muita resiliência (Participante 13).*

*Equilíbrio, responsabilidade, dedicação exclusiva (Participante 44).*

Esses conselhos levam a crer que os diretores mais experientes entendem que a ação gestora é extremamente desgastante e que, por isso, exige uma postura mais calma, com mais equilíbrio, pois os desafios podem ser muito grandes. A fala do Participante 44 é reveladora, nesse sentido, pois alerta para que se tenha “dedicação exclusiva”. Há que se pensar, realmente, sobre esse alerta, pois, muito embora a gestão seja exigente e necessite de várias habilidades, relacionadas à gestão de pessoas, financeira, pedagógica, da legislação e da formação de professores, não se relaciona a ter “dedicação exclusiva” do ponto de vista de dedicação total. Há que se ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, nesse aspecto, é preciso que outros estudos investiguem melhor esse aspecto, procurando compreender o quanto esta profissão é exigente em detrimento das atribuições que lhe são esperadas e o quanto há um acúmulo de funções por uma possível precarização do trabalho.

Por fim, é possível verificar que os gestores sempre alertam um novo gestor quanto à dedicação e à atenção para desenvolver os trabalhos administrativos. Há uma evidência em relação ao cuidado das operações legais, principalmente quando se trata das questões pertinentes ao sistema financeiro, caso em que o gestor se responsabiliza integralmente pelas decisões competentes ao cargo.

Os participantes aconselham o novo gestor a fazer um investimento na troca de experiências, na integração conjunta com a comunidade escolar e na mediação de conflitos, proporcionando um melhor desenvolvimento nas questões pedagógicas.

## **CONCLUSÕES**

A escola tem um papel fundamental na formação do indivíduo, tanto na formação dos alunos quanto na atribuição de valores. Em todas as dimensões requer-se cuidado, principalmente nos aspectos legais.

Assim também, os gestores escolares que têm uma enorme importância no processo que norteia toda base organizacional da instituição, responsáveis pela coordenação pedagógica e administrativa, na qual o diretor tem um destaque na gestão, responsável pelo funcionamento,

manutenção e pelos objetivos principais que se desejam alcançar no âmbito escolar. Em suma, o significado da gestão escolar está ligado a atuação do gestor em todos os caminhos traçados pela assistência educacional, a participação efetiva diante as articulações materiais e humanas.

As experiências relatadas pelos participantes da pesquisa evidenciam que assumir a gestão escolar requer uma vasta experiência, dedicação e aprofundamento na área de gestão pública para vencer os desafios. Podemos notar um considerável percentual de 90,3 dos participantes da pesquisa que se aplicaram na qualificação mínima de uma pós-graduação, permitindo avançar nos estudos e na preparação para conduzir criteriosamente as atividades que envolvem o sistema de ensino.

Os participantes da pesquisa apontaram a Gestão de Pessoas como uma das dimensões que exige muita atenção e dedicação do diretor de escola, seguido da gestão financeira e do conhecimento da legislação educacional. Alguns deles, alertaram para o fato de que, ao se dedicar à essas dimensões, corre-se o risco de deixar em segundo plano a gestão pedagógica, o que seria algo equivocado, na opinião deles.

Um aspecto que mereceria atenção é o fato de os diretores escolares alertarem que o exercício da profissão exige paciência, calma, resiliência e dedicação exclusiva. Uma hipótese está relacionada ao fato da multiplicidade de responsabilidades exigidas para o diretor escolar. Outra, estaria relacionada a uma possível precarização do trabalho e, por isso, necessitaria ser – nesse aspecto – aprofundado em um estudo futuro.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de - A educação a distância na formação continuada de gestores para a incorporação de tecnologias na escola - **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v.10, n.2, p.186-202, jun. 2009.

BOURDIEU Pierre - **A sociologia da educação de Pierre Bourdieu**: limites e contribuições - Educ. Soc. 23 (78) - Abr 2002.

DALBERIO Maria Célia - Gestão democrática e participação na escola pública popular - **Revista Iberoamericana de Educación** - EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos - ISSN: 1681-5653 n.º 47/3 – 25 de octubre de 2008

GÜNTHER Hartmut, Psicologia: Teoria e Pesquisa Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Universidade de Brasília, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210- Mai-Ago 2006.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2012. Introdução.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Editora Positivo: Curitiba – 2009.

MIRANDA Nonato Assis de, VERASZTO Estéfano Vizconde - A formação inicial do gestor educacional na região do grande abc paulista - **Revista Ambiente Educação** • Universidade Cidade de São Paulo Vol. 7, nº 1, pp. 78-166 jan/abril, 2014.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, CARVALHO, Cynthia Paes de, BRITO, Murilo Marschner Alves de, -  
Gestão escolar: Um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras -  
**Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** vol.36 no.2 Goiânia maio/ago 2020  
Epub 11-Jan-2021.

OLIVEIRA, Ivana Campos e VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: O conceito de gestão  
escolar. **Cad. Pesqui.** [online], vol.48, n.169, pp.876-900. ISSN 1980-5314. – 2018.

PARO, Vitor Henrique - **Gestão Democrática da Escola Pública**, CORTEZ Editora, pp. 15-19, 2017.