

- XXXIII -**AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS
ATRIBUIÇÕES AO TRABALHO DO DIRETOR**

Bruna Gomes de Oliveira-UFBA
brunsoliveira0309@gmail.com

Rodrigo da Silva Pereira-UFBA
rodrigossilvapereira@ufba.br

INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto de uma pesquisa de iniciação científica iniciada em agosto de 2017. O objeto de investigação é a gestão escolar em Salvador: perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores, por meio de 12 entrevistas com os gestores escolares que compõem o Núcleo Territorial de Educação (NTE) 26, escolas que ofertam exclusivamente o ensino médio regular em Salvador e região metropolitana, pesquisa esta vinculada a Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia.

Este manuscrito, em específico, tem como foco analisar as dimensões que compõem o trabalho do gestor escolar, sendo elas pedagógica, administrativa e financeira, analisando como o gestor da escola A1 conduz o seu trabalho dentro das especificidades de cada dimensão organizativa da gestão escolar.

O estudo se justifica pelo fato de a gestão escolar se constituir como um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que de maneira organizada atingem o objetivo último da educação com qualidade social. Nesse sentido cabe a essa temática mais pesquisas acadêmicas para melhor conhecer o perfil, a concepção de gestão e trabalho dos diretores, pois são eles peças chaves do processo educacional.

METODOLOGIA

Na presente pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório tendo como instrumento a entrevista semiestruturada, analisando os dados coletados a partir de uma perspectiva crítica.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Menezes (2001) o conceito de gestão escolar foi criado para superar a limitação do termo administração escolar, sendo criado a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema com uma cultura própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

Sendo assim a gestão escolar é composta por diversos elementos que fazem desse mecanismo eficaz e eficiente no que tange aos objetivos educacionais. Segundo Paro (2015) a gestão utiliza-se de recursos humanos e materiais que juntos proporcionam o alcance da finalidade última da educação. No entanto a gestão escolar é dividida em dimensões que segmentam o trabalho do gestor escolar, por possuírem diferentes especificidades que devem ser geridas de maneira plena, sendo elas as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

A dimensão pedagógica está diretamente relacionada ao processo de ensino-aprendizagem: corpo docente, alunos, metodologias, avaliações, enfim tudo que envolve o aluno e sua aprendizagem. A dimensão administrativa é a responsável pela mediação dos recursos humanos e materiais, pela elaboração de planos e projetos e pela tomada de decisões. E por fim a dimensão financeira, responsável por gerir o dinheiro destinado à instituição escolar.

A entrevista realizada com o gestor A1 da escola A, aponta que as três dimensões da gestão devem trabalhar em conjunto, mas em suas concepções pessoais a dimensão pedagógica se faz a mais importante, por ser a dimensão que diretamente está relacionada ao aluno e seu processo de aprendizagem, sendo assim ela supõe ser a dimensão a qual o gestor escolar dedicaria mais tempo, no entanto ao longo de sua trajetória, o gestor A1 vem percebendo que os gestores escolares não dedicam muita atenção para ela, deixando a cargo dos coordenadores e muitas vezes vice-diretores. Em sua gestão na escola A, a dimensão pedagógica está sendo a mais difícil e a que tem lhe dado mais problemas.

Sobre as outras dimensões, administrativa e financeira, o gestor A1, as consideram simples e mais fáceis de lidar, segundo ele “as outras dimensões são apenas números, é questão de você dominar, entendeu? Para quem não domina os números fica realmente difícil” (Gestor A1). Reconhecendo assim que estas dimensões exigem habilidades que muitas vezes extrapolam as qualificações dos gestores, como domínio da matemática, pelo fato da dimensão financeira, por exemplo, exigir dos gestores prestações de contas, o que

necessariamente utiliza dos conhecimentos em contabilidade e matemática financeira, exigindo assim mais tempo e dedicação, porém não é vista como difícil na gestão da escola A. De modo geral, o gestor A1 analisa: “Nós temos três vice-diretores, uma secretária e duas coordenadoras pedagógicas, que não fazem parte assim de fato da gestão, mas que nos ajuda muito na gestão da escola” (Gestor A1). Percebe-se assim que o seu bom relacionamento com esta equipe contribui positivamente nas dimensões organizativas de seu trabalho.

Percebe-se na gestão do diretor A1 traços de uma gestão democrática, pois o gestor A1 cita que sua equipe gestora o auxilia muito nas demandas da gestão, o que reflete em uma gestão democrática, pois ele consulta sua equipe nos momentos de tomada de decisões e demandas importantes da gestão, no entanto ao mesmo tempo percebe-se traços de uma gestão autoritária, surgindo aqui as contradições da gestão, primeiro por não considerar as coordenadoras pedagógicas e secretária como integrantes da gestão e segundo por citar que a dimensão pedagógica é a que tem lhe causado mais problemas, imputando ao corpo docente responsabilidades sobre as dificuldades, demonstrando ter uma apreciação distorcida do trabalho dos professores. Segundo o gestor A1:

“Dentro da minha gestão o corpo docente é mais difícil de lidar do que os alunos, os alunos acabam sendo vítimas do descaso, desleixo do nosso corpo docente, eles pagam muito caro, [...] eles são pisoteados, massacrados, porque nós temos um corpo docente obsoleto, um corpo docente já velho, que não se especializa, que não busca novidades, que não vem para essa era da informática.”

Entendemos que em uma gestão democrática o gestor deve apreender o que vem acontecendo com seu corpo docente, dialogar, compreender suas dificuldades e demandas e juntos encontrarem soluções para as problemáticas que os afligem. O gestor deve se preocupar em melhor proporcionar com qualidade o processo de ensino-aprendizagem para seus alunos, favorecendo o melhor desenvolvimento do seu corpo docente, segundo Paro (2015) “embora seja protagonista da função docente, o professor não educa sozinho. A escola é que precisa ser concebida como educadora, pois a função educativa escolar não depende apenas do professor, mas de toda a estrutura e funcionamento da escola.” Sendo assim as dificuldades com a dimensão pedagógica refletem certo afastamento do gestor com os professores, percebe-se isso pelo fato do gestor A1 possuir um bom relacionamento com as pessoas que diretamente auxiliam em suas demandas, sendo eles os três vice-diretores, a secretária e duas coordenadoras pedagógicas e um relacionamento ruim com o corpo docente, a qual em sua fala ouvem-se apenas julgamentos e críticas.

CONCLUSÃO

Desse modo conclui-se que o trabalho do gestor A1 na escola A vem encontrado dificuldades no que tange a dimensão pedagógica e facilidade nas outras dimensões, cabe dizer que a escola A encontra-se com uma gestão contraditória em suas concepções, pois possui traços de gestão democrática ao mesmo tempo em que demonstra certo autoritarismo e falta de diálogo com o corpo docente. Esta análise servirá de base para estudos futuros nas outras escolas entrevistadas que compõe o NTE26.

REFERENCIAS

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. *Verbete gestão escolar*. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 04 de jan. 2019

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