



Revista Tópicos Educacionais

ISSN: 2448-0215

Centro de Educação - CE - Universidade Federal de  
Pernambuco - UFPE

Gonçalves, Valdirene Luiz  
**GESTÃO EDUCACIONAL: OS DESAFIOS DE ATUAÇÃO NO COTIDIANO ESCOLAR**  
Revista Tópicos Educacionais, vol. 25, núm. 2, 2019, Julho-Dezembro, pp. 49-67  
Centro de Educação - CE - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

DOI: <https://doi.org/10.51359/2448-0215.2019.244547>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672770960004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)



Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**Revista**

# **Tópicos Educacionais**

**ISSN: 2448-0215 (VERSAO ON-LINE)**

---

## **GESTÃO EDUCACIONAL: OS DESAFIOS DE ATUAÇÃO NO COTIDIANO ESCOLAR**

### **Educational Management: The challenges of operating in daily school routine**

**Valdirene Luiz Gonçalves**  
Professora da Secretaria de Estado  
de Educação do Distrito Federal  
(Distrito Federal-Brasil)  
<https://orcid.org/0000-0003-1275-6297>  
valdirenedejesus@hotmail.com

#### **Resumo**

A gestão educacional apresenta-se como uma função de destaque. Não no sentido de ser melhor que outras funções existentes na escola, mas por demandar muitas responsabilidades e desafios. O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre a gestão educacional e os desafios de atuação no cotidiano escolar. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória e de campo com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com alguns gestores de escolas públicas do Distrito Federal e entorno que atendem ao ensino fundamental anos iniciais e finais, EJA (Educação de Jovens e Adultos), ensino médio e Centro Municipal de Línguas onde apresentaram suas percepções sobre os desafios que enfrentam. Será possível notar que há situações comuns aos gestores como a dificuldade de estabelecer parceria com as famílias e outras mais específicas como políticas públicas de educação ou a violência e o uso de drogas em escolas que atendem os jovens dos anos finais do ensino fundamental e ensino médio.

**Palavras-chaves:** gestão educacional – desafios – atuação.

#### **Abstract**

The educational management is presented as a leading role, not in the sense of being better than other functions, but because it demands many challenges and responsibilities. The present paper aims at a reflection regarding education management and the challenges of operating in the school daily routine. For this purpose, qualitative exploratory and field researches were conducted. In the Federal District and surroundings, interviews were conducted with some school managers who attend elementary school, Adult and Young Adult Education (EJA), high school and the Municipal Language Center. During the interviews, these managers presented their perspectives on the challenges they have to face. It is possible to realize that there are common situations for managers, such as the difficulty to establish an integrated partnership with families and, more specifically, the provision of public policies for education and problems with drug use in both elementary and high school.

**Keywords:** educational management; challenges; operation

## Introdução

Acredita-se que toda Instituição Educacional (IE) traga consigo um objetivo comum: o sucesso escolar dos estudantes, contudo, para alcançar esse objetivo é essencial que haja uma gama de recursos. É necessário um espaço físico adequado, equipamentos e materiais próprios, pessoal preparado para atuar nas diversas funções e ambientes escolares, professores qualificados, e uma gestão competente para gerir com eficiência todo o processo.

A gestão escolar segundo Lück (2009) é

o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios a democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (Lück, 2009, p. 24)

A rotina em uma IE traz um encadeamento de situações que proporciona àqueles que atuam em sua gestão muitas oportunidades, enfrentamentos, desafios que fazem com que esse profissional tenha que buscar maneiras eficientes de solucionar os problemas, aperfeiçoar os atendimentos ofertados e principalmente alcançar os objetivos propostos.

Conforme expresso por Lück

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (Lück, 2009, p.24)

A gestão educacional é tema de debates nos espaços que se referem à educação e políticas públicas, isso porque como bem afirma LÜCK (2009) esse profissional atuará em todos os espaços físicos na escola e atuará diretamente com o capital humano que nela trabalha ou frequenta. Esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são os desafios enfrentados por gestores no cotidiano escolar.

Para essa análise será feita uma pesquisa exploratória e de campo com abordagem qualitativa e entrevista com perguntas objetivas e subjetivas com um gestor de escola pública municipal de Valparaíso de Goiás, um de Cidade Ocidental, um de Novo Gama, o gestor do Centro Municipal de Línguas de Novo Gama no estado de Goiás e dois gestores de escolas públicas do Distrito Federal. São gestores de escolas que atendem alunos do ensino fundamental, do ensino médio, EJA (Educação de Jovens e Adultos) e o Centro Municipal de línguas que além de atender estudantes atende também a comunidade<sup>1</sup>.

Analisaremos algumas características desses gestores como, por exemplo, tempo de experiência na educação e em atuação como gestor, formação acadêmica, forma de ingresso nessa função, percepções pessoais sobre a função e quais consideram ser os maiores desafios ao atuarem nessas unidades escolares.

Será possível perceber que alguns desafios são citados pela maioria dos gestores, a título de exemplo, a dificuldade em realizar parcerias com as famílias para ajudar na promoção do sucesso escolar dos alunos. Outros desafios citados aparecem com características mais específicas como a falta de organização administrativa da Secretaria de Educação ao qual é subordinado ou a falta de instalações próprias.

## **Materiais e Métodos**

Será realizada uma pesquisa exploratória e de campo com abordagem qualitativa tendo como principal referência Heloisa Lück (2008 e 2009) e Valeiren (2000) que discorrem de forma clara e dinâmica sobre gestão educacional, além de contribuições de outros autores sobre o tema.

---

<sup>1</sup> As vagas não preenchidas por estudantes são disponibilizadas, por meio de sorteio, para a comunidade em geral. Esses sorteios são realizados semestralmente.

A partir dessa leitura foi elaborado um roteiro de entrevista destacando informações pertinentes à atuação do gestor educacional. As entrevistas foram realizadas com gestores de escolas públicas de três cidades do entorno sul do Distrito Federal no estado de Goiás e gestores de escolas públicas no Distrito Federal.

Especificamente responderam a entrevista um gestor educacional de Novo Gama, um de Valparaíso de Goiás e um de Cidade Ocidental, o gestor do Centro Municipal de Línguas do Novo Gama e dois gestores de escolas no Distrito Federal. Destacaremos a formação e experiência de cada um desses gestores, forma de ingresso na função, dados da escola como números de alunos, de turmas, de professores e servidores e principalmente quais são seus maiores desafios no cotidiano escolar.

A escolha desse público de gestores deu-se com o intuito de analisar, segundo a concepção deles, o que há em comum e o que há de distinto quanto aos desafios da gestão de escolas públicas. Essas instituições atendem anos iniciais e finais do ensino fundamental, a EJA, o ensino médio e o Centro Municipal de Línguas que oferece curso de inglês, espanhol e língua portuguesa.

## **Resultados**

O termo *desafio* pode ser considerado como situações complicadas ou de difícil resolução. E no ambiente escolar esses desafios ocorrem diariamente. São situações que exigem que os gestores tenham habilidades, competências e conhecimentos que facilitarão o desempenho de sua função. Pois

o objetivo da gestão nada mais é do que a promoção de aprendizagens efetivas e significativas aos sujeitos escolares, contribuindo para o desenvolvimento de competências demandadas pela vida em sociedade. Diante destes desafios, ganham importância os estudos sobre a gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. (Tauchen, 2013, p. 12)

Sendo assim, destacaremos algumas características sobre a atuação desses profissionais. A primeira a ser destacada é o conhecimento que o gestor deve ter sobre a legislação, as principais leis e normas que regem a educação no Brasil. A Constituição Federal (1988) em seu artigo 205 traz o seguinte texto: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da

sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício e sua qualificação para o trabalho.” (Brasil, 1988).

Esse artigo valida o que foi citado por Tauchen (2013) quanto à preocupação que o gestor deve ter com relação ao desenvolvimento dos estudantes e a formação de competências para a vida em sociedade.

Além da Constituição Federal a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) promulgada em 1996 vem para afirmar e regulamentar esse direito expresso na Constituição Federal. Dentre seus vários artigos destacamos o artigo 12 que estabelece:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; ([Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009](#))
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. ([Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001](#)). (Brasil, 1996)

Ao analisarmos estes incisos, notaremos que todas as atribuições versam sobre a figura do diretor (gestor educacional), pois ele é o responsável pelo funcionamento e cumprimento dessas normas comuns. Além dessas leis ainda faz-se necessário que o gestor conheça as regulamentações estaduais e municipais, regimento interno da Secretaria de Educação e regimento interno da Unidade Escolar.

Segundo Valerien (2000) o conhecimento sobre legislação poderá ser útil pelo menos de três maneiras: \_ Para si mesmo, de modo a poder tomar esta ou aquela decisão, em conformidade com a legislação existente; \_ para instruir os professores, que podem querer saber a razão deste ou daquele procedimento ou desta ou daquela decisão; \_ para responder aos pais e aos elementos da comunidade mais ativos, sempre desejosos de conhecer o funcionamento da escola. (Valerian, 2000, p.19)

O conhecimento sobre a legislação dará subsídio para o trabalho do gestor, contudo como afirma Valerien (2000) “Certamente os textos não podem prever, nem regulamentar tudo. Há casos em que sua falta ou insuficiência constituem um desafio para o diretor.” Esse profissional para enfrentar esse desafio necessita estar atualizado e receptivo para conseguir adequar as situações que enfrentará de maneira eficiente.

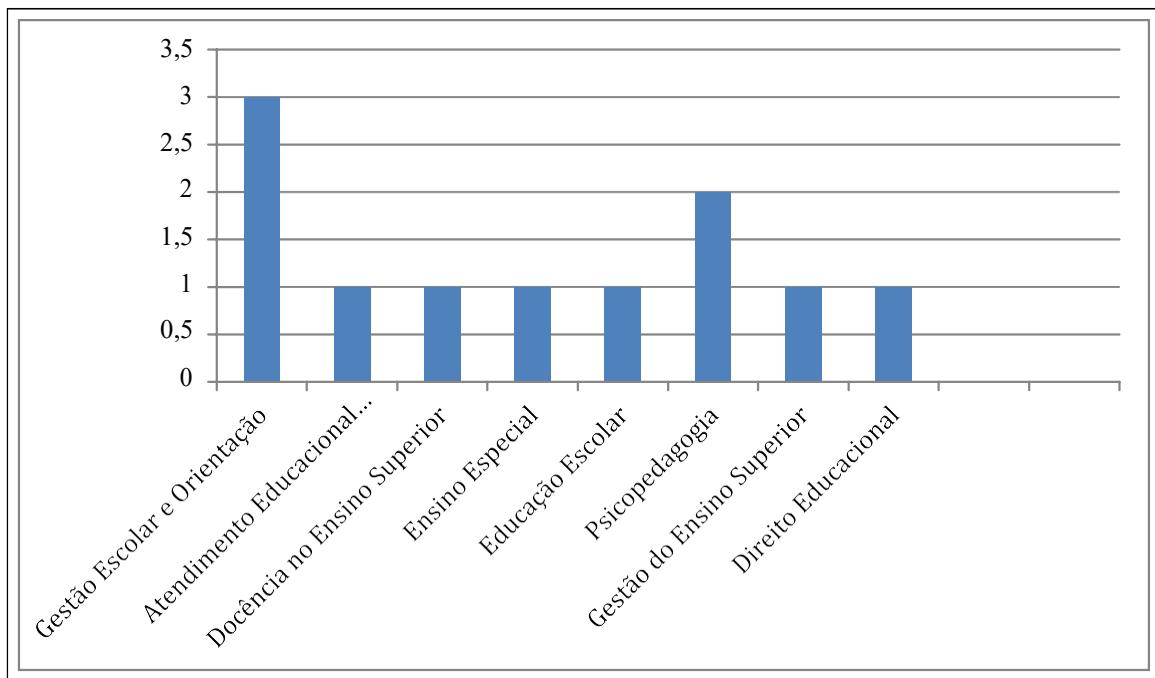
Além de conhecer a legislação cabe ainda ao gestor: ser administrador, ser um assessor pedagógico, articulador, ser líder, motivador, entre outros, pois “a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e seu papel profissional na liderança e organização da escola.” (Lück, 2009, p. 15). Para conhecermos um pouco mais sobre os desafios que estes gestores enfrentam na prática foram realizadas entrevistas e reflexões sobre suas atuações.

As entrevistas foram realizadas com seis gestores, três de escolas públicas municipais do entorno do Distrito Federal (Cidade Ocidental, Novo Gama e Valparaíso), um gestor do Centro Municipal de Línguas em Novo Gama e duas escolas públicas do Distrito Federal (Gama e Riacho Fundo II).

Quanto ao perfil desses gestores encontramos quatro do sexo masculino e duas do sexo feminino, com idades que variam entre 36 e 50 anos, o tempo de experiência na educação varia entre 12 e 27 anos (trabalhando como docentes ou em funções como coordenadores, supervisores pedagógicos ou membro de Conselho municipal de educação), a experiência como gestor varia entre um ano e 3 meses e 12 anos (podendo ter atuado em uma ou mais instituições na função de gestor).

Em relação à formação acadêmica desses gestores, três possuem apenas uma graduação (Pedagogia ou Matemática ou Letras) os outros possuem duas graduações (Pedagogia e Letras, Pedagogia e Teologia, Filosofia e Pedagogia). Possuem pelo menos uma especialização, podendo chegar a três especializações.

**Figura 1 – Especialização dos gestores**



Fonte: Própria autora

Como apresentado na Figura 1 notaremos que as especializações mais cursadas por esses gestores são as de Gestão Escolar e Orientação Educacional que fazem parte de um mesmo curso, seguida por Psicopedagogia, Atendimento Educacional Especializado e Ensino Especial, Docência e Gestão no Ensino Superior e Direito Educacional.

A forma de ingresso desses gestores na função dá-se da seguinte forma: os gestores que atuam em escolas no Distrito Federal são eleitos pelos professores, comunidade escolar e estudantes maiores de 13 anos, para um mandato de três anos e contam com a figura do vice-diretor que compõe a chapa no processo eleitoral. Em Cidade Ocidental e Valparaíso de Goiás os cargos são preenchidos por indicação política ou a convite da Secretaria de Educação.

Em Novo Gama os interessados em atuar como gestores participam de um curso de formação de 80 horas que é ministrado pelo Conselho Municipal de Educação (o curso engloba disciplinas como gestão, PDDE, administração de merenda escolar, noções de administração entre outros), após ser aprovado neste curso, o nome do interessado passa a compor uma lista e o governo municipal poderá convidá-lo para atuar como gestor. Vale destacar que a administração municipal fica obrigada por meio

de Resolução Municipal a convidar somente aqueles que foram aprovados nesse curso. Nesses casos os critérios para pleitear um cargo de diretor versam em ser concursado, ter passado pelo estagio probatório, ter pedagogia em gestão ou pós-graduação em gestão escolar.

Estas escolas estão situadas em zona urbana e apresentam características bem distintas como o número de estudantes, o número de professores e o número de servidores (exceto professores) que em alguns casos é insuficiente para o desempenho das atividades na escola, como é o caso de a Escola “D” (Escola Municipal em Cidade Ocidental) e que conta apenas com três servidores para limpeza e conservação de uma escola que atende a 815 alunos em dois turnos de funcionamento. O diretor dessa escola afirmou que

“em algumas situações precisei chegar mais cedo na escola para lavar o pátio para receber os alunos antes de iniciar as aulas, porque não contava com o quantitativo suficiente de servidores da limpeza. Em algumas oportunidades alguns pais de alunos ajudaram na limpeza dos banheiros para que os alunos pudessem utilizá-los durante as aulas.”<sup>2</sup>

A Tabela 1 apresenta alguns dados como número de alunos de cada uma dessas escolas, número de professores, número de servidores e turnos de funcionamento.

**Tabela 1 – Dados das escolas.**

| ESCOLAS                    | Nº DE ESTUDANTES | Nº DE PROFESSORES | TURNOS DE FUNCIONAMENTO | Nº DE SERVIDORES (EXCETO PROFESSORES) |
|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Escola “A” <sup>3</sup>    | 338              | 20                | 2                       | 29                                    |
| Escola “B” <sup>4</sup>    | 410              | 10                | 2                       | 12                                    |
| Escola “C” <sup>5</sup>    | 480              | 14                | 2                       | 31                                    |
| Escola “D” <sup>6</sup>    | 815              | 27                | 2                       | 15                                    |
| Escola “E” <sup>7</sup>    | 1.250            | 80                | 3                       | 18                                    |
| CM de Línguas <sup>8</sup> | 1.200            | 8                 | 7                       | 10                                    |

Fonte: Própria autora

<sup>2</sup> Diretor da Escola E: Escola Municipal em Cidade Ocidental.

<sup>3</sup> Escola “A”: Escola Classe no Gama que atende do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental.

<sup>4</sup> Escola “B”: Escola Municipal situada em Novo Gama atende alunos de 5º ao 7º ano do Ensino Fundamental.

<sup>5</sup> Escola “C”: Escola Municipal em Valparaíso de Goiás e atende do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental.

<sup>6</sup> Escola “D”: Escola Municipal situada em Cidade Ocidental atende alunos de 1º ao 4º ano do Ensino Fundamental.

<sup>7</sup> Escola “E”: Centro Educacional situado em Riacho Fundo que atende alunos de Ensino médio no diurno e EJA no noturno.

<sup>8</sup> CM de Línguas: Centro Municipal de Línguas situado em Novo Gama oferece cursos de inglês, espanhol e língua portuguesa. Atende em 6 turnos de um hora e meia cada (no diurno) e um turno de 3 horas no noturno.

Como retratado na Tabela 1 o número de estudantes nessas escolas varia entre 338 e 1.250 estudantes, o número de professores varia entre 10 e 80 docentes e o número de servidores (exceto professores) que variam entre 10 e 31. Comparando alguns dados desta tabela notaremos que a Escola “E” e o CM de Línguas atendem praticamente o mesmo quantitativo de estudantes, entretanto o número de docentes é dez vezes maior na Escola E, o que nos leva a pensar o porquê dessa diferença. Contudo, o diretor do CM de Línguas não citou o quantitativo de docentes como um desafio a ser enfrentado por ele.

Quando questionados sobre os desafios em sua atuação cada gestor sinalizou situações que dificultam seu trabalho. Esses desafios variam conforme o tipo de vínculo ou da etapa de ensino oferecido. Contudo, será possível notar que alguns são recorrentes como a falta de acompanhamento familiar, a falta de disposição dos docentes em promover melhoria na qualidade do ensino a partir de práticas significativas, entre outras. Nas falas dos gestores foram destacados como desafios à sua atuação:

“A falta de organização administrativa do município que ao iniciar o ano letivo encaminha às escolas o quantitativo de professores insuficientes para todas as turmas. Faltam professores e por vezes ocorre um rodízio de professores em algumas turmas o que provoca prejuízo ao trabalho pedagógico oferecido aos alunos. Além da falta de servidores em outras áreas da escola”.

“O espaço físico, pois a biblioteca e a sala de informática foram desativadas para tornar-se sala de aula por causa da demanda de alunos e a falta de construção de novas escolas.”

“A necessidade de reformas urgentes na estrutura física da escola para oferecer aos alunos melhores condições de atendimento.”

“O comodismo dos professores concursados que se acham cheios de direitos, mas não querem cumprir com eficiência seus deveres. Muitos não apresentam interesse em melhorar sua prática ou demonstram não estar preparados para atuarem com eficiência.”

Os gestores das escolas no Distrito Federal enfatizaram que muitos professores não demonstram interesse em oferecer um trabalho de excelência, o que dificulta a implantação e execução de projetos que buscam melhorar a qualidade do ensino. Além

do excesso de contratos temporários que causam rotatividade na escola e dificulta a formação de uma identidade da escola.

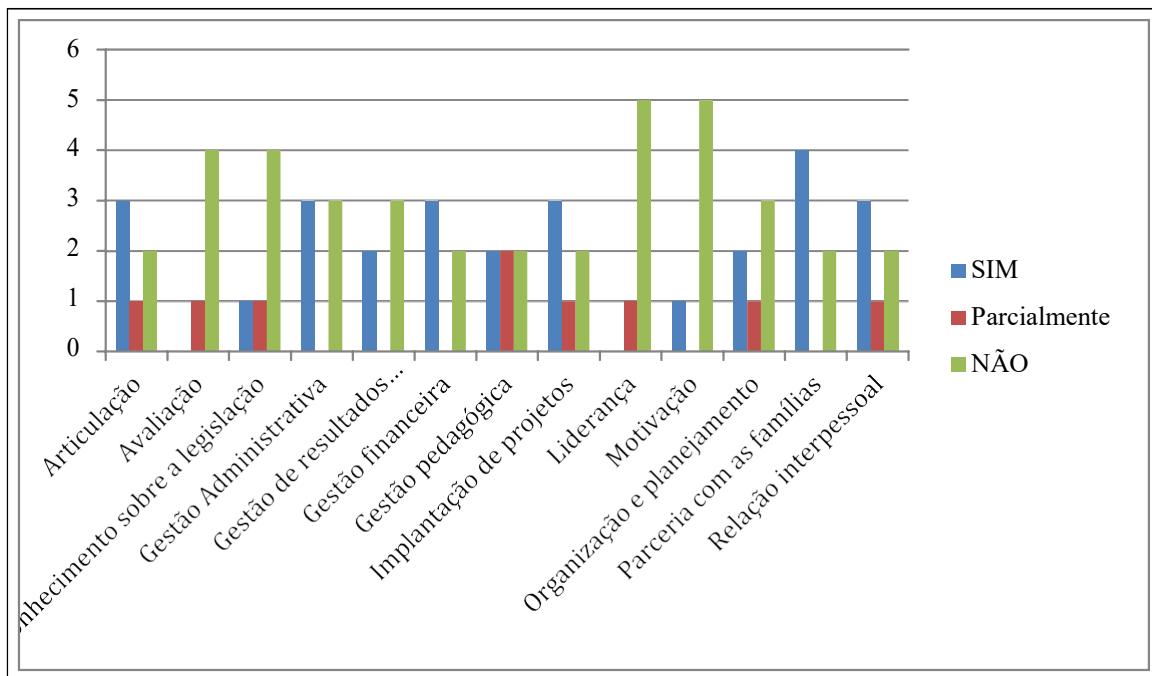
Na escola que oferece ensino médio e EJA o gestor destacou ainda que a violência e as drogas são grandes desafios a ser enfrentados dentro e fora da escola.

Foi destacado também que em alguns casos a burocratização no uso das verbas, a exigência exagerada de documentação que faz com que os gestores dispensem muito tempo com prestação de contas, além de ficarem impelidos a comprar em alguns estabelecimentos que apresentam toda a documentação necessária, mas que cobram valores extremamente altos, muito acima dos valores de mercado.

Quanto ao Centro Municipal de Línguas de Novo Gama os maiores desafios citados pelo gestor foram a falta de estrutura física própria e com condições de realizar atividades que fazer parte do projeto pedagógico da instituição e principalmente a falta de valorização do serviço oferecido. Por se tratar de uma modalidade de ensino não obrigatória, a comunidade não demonstra muito compromisso fazendo com que exista uma grande taxa de evasão nos cursos oferecidos.

Durante as entrevistas realizadas com os gestores foram apresentadas algumas situações onde eles destacariam quais consideravam como um desafio em sua prática e quais acreditavam que atualmente não são desafios. São situações que englobam questões administrativas e pedagógicas, que envolvem características pessoais como capacidade de liderança e motivação, entre outras.

**Figura 2 – Percepção dos gestores quanto aos desafios apresentados.**



Fonte: Própria autora

Conforme já citado e observado na figura 2 o que ainda é considerado como desafio para a maioria dos gestores é a tarefa de trazer as famílias à responsabilidade de acompanhar o desempenho escolar de seus filhos, tornar-se parceiros da escola no processo educacional. Depois aparecem como desafios: a articulação do trabalho, a gestão administrativa, a gestão financeira, a implantação de projetos e a relação interpessoal. Analisaremos algumas particularidades quanto à gestão escolar nas suas funções pedagógicas e administrativas.

Com relação à assessoria pedagógica destacaremos com maior ênfase algumas de suas características, por acreditar que o pedagógico é a base do trabalho em uma escola e, portanto merece mais atenção. Iniciaremos pelo planejamento.

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação. (Lück, 2009, p. 32)

O planejamento é essencial para o alcance das metas. É nele que se materializa onde se quer chegar e quais os caminhos a ser trilhados para alcançar o objetivo. Quando ele é bem elaborado, bem estruturado, possibilita que o trabalho se torne mais eficiente e menos dispendioso, diminui as chances de perder tempo e esforço, aumenta as possibilidades de que se alcance o objetivo. Essa é uma das competências que o diretor precisa ter. Saber planejar e a partir do planejamento efetivo, organizar suas práticas e o desenvolvimento do trabalho na escola.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é o planejamento que norteará o trabalho pedagógico do ano letivo. “O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional. Tem como objetivo estabelecer uma visão de conjunto e direção ao processo pedagógico intencional a ser promovido na escola, mediante a contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar.” (Lück, 2009, p. 38)

Por ser a referência de todo percurso pedagógico, o PPP não deve ficar a cargo unicamente do gestor, nem tão pouco ser apenas um documento que ficará guardado em uma dada gaveta. Ele deve ser consultado constantemente e ser promotor de reflexões constantes sobre o desenvolvimento da atividade pedagógica. Nele após sua construção de forma coletiva ficará definido os projetos a ser desenvolvidos, a metodologia de avaliação, a história da escola, o diagnóstico da realidade escolar, a missão da escola, os objetivos gerais e específicos, os princípios orientadores da prática pedagógica, organização administrativa e curricular, a organização do trabalho pedagógico, os planos de ação de todos os serviços que compõem a estrutura pedagógica da escola, entre outras características fundamentais para a prática docente.

Com relação aos desafios que o gestor enfrenta além das características da gestão pedagógica, podemos adicionar ainda a gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão financeira e a gestão de resultados, pois a escola precisa apresentar resultados satisfatórios quanto a sua missão que é a formação integral dos alunos.

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento. (Lück, 2009, p. 82)

A escola é composta por pessoas. E lidar com pessoas requer que o gestor tenha competências que poderão definir como será o relacionamento interpessoal, e como este influenciará no desenvolvimento das atividades no ambiente escolar. Lück (2009) traz as definições de liderança e motivação como sendo competências essenciais que um gestor deve desenvolver durante sua atuação. “O diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes.” (p.84)

Ser líder é compreender que todos são importantes no processo educacional e por isso todas as construções devem ser feitas de forma coletiva. Não há lugar para o autoritarismo e nem para decisões unilaterais. Ao atuar como líder o gestor deve reconhecer que por se tratar de seres humanos em muitos momentos necessitarão ser motivados. A motivação proporcionará as pessoas o sentimento de pertencimento e com isso sentirão mais interesse em envolver-se, se sentirão realizados e coparticipantes do processo educacional, provocando maior dedicação e melhores resultados.

A motivação passa [...] pelo reconhecimento e adoção de estratégias capazes de criar na escola a pedagogia do sucesso, pela ação diferenciada de seus profissionais e a sua celebração: o compartilhamento das boas experiências; a organização compartilhada do esforço e orientação para os melhores resultados; a tomada de decisão colegiada, de modo que todos se sintam, em conjunto e de forma associada, autores e autoridades em seu âmbito de responsabilidade. (Lück, 2009, p.85)

Ter uma equipe motivada atuando na escola promoverá diminuição da sobrecarga do diretor, pois o mesmo terá menos preocupação sobre a realização das atividades de cada um, os projetos planejados em coletividade, serão desenvolvidos coletivamente, os sucessos ou fracassos serão de responsabilidade de todos, as reflexões e avaliações serão sempre pontos de partida. As pessoas motivadas tendem a dedicar-se mais, a fazer o possível para desempenhar bem seu papel, pois sabe que serão reconhecidos. O reconhecimento alimenta a disposição em buscar ser sempre melhor, mais eficiente, e no ambiente escolar, isso significa mais sucesso do projeto pedagógico, mais sucesso dos estudantes.

Além das competências de liderança e motivação há alguns princípios que necessitam nortear a função do gestor. Entre eles destacam-se a objetividade, a

compreensão em relação aos outros, o uso da autoridade e a importância concedida à comunicação.

A objetividade refere-se a capacidade de tentar obter o melhor resultado com o menor gasto de energia possível. As demandas na rotina da escola são extensas, muitas vezes são imediatistas e ser objetivo ajudará o diretor a dedicar-se aquilo que realmente é importante e diminuir os efeitos de situações que não trazem produtividade na escola.

A compreensão em relação ao outro implica em entender que nem todas as pessoas estarão dispostas a fazer parte da equipe e atuar de maneira coletiva. Há algumas pessoas, que mesmo sem nenhum motivo aparente não conseguiram adentrar ao trabalho em equipe, e o diretor precisará saber como lidar com essas pessoas.

Por vezes o diretor precisará atuar com autoridade. Essa autoridade é inerente a sua função, em alguns momentos algumas decisões deverão ser tomadas por ele, algumas vezes deverá usar sua autoridade para trazer a reflexão aquelas pessoas que não estão cumprindo seus papéis; outras para tomar decisões imediatas; outras para tratar de assuntos que não podem ser abertos ao coletivo; às vezes para responder aos superiores, entre outras.

Outra função importante é o trato com a comunicação. A comunicação pode ser aliada ou vilã no ambiente escolar, tudo vai depender de como ela é utilizada e com qual objetivo. As pessoas são seres comunicativos, as relações se dão por meio da comunicação e o gestor necessita saber como lidar com ela. A comunicação precisa ocorrer de forma clara, comprehensível, respeitosa e eficiente. É comum ouvirmos que vários problemas poderiam ser evitados se houvesse uma comunicação mais eficiente na escola.

A comunicação perpassa todos os ambientes da escola, e também em alguns casos fora dela como a comunicação feita à comunidade, a Secretaria de Educação e as autoridades. Além dessas instâncias, a comunicação entre escola e família merece atenção especial, pois são duas instituições que são responsáveis pela promoção do desenvolvimento dos estudantes.

A escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças, a ação deverá ser, por consequência, extremamente coerente e coordenada. Desta forma, a primeira tarefa do diretor consiste em organizar a informação para os pais, promovendo contatos regulares e continuados com as famílias. (Valerien, 2000, p. 137)

Quanto mais clara for a comunicação, menor serão os transtornos causados pelo seu mau uso ou pela sua falta. O diretor deve utilizar a comunicação a favor de seu trabalho, usando-a como ferramenta para que todos conheçam as atividades a ser desenvolvidas diariamente na escola e que em todos os ambientes da escola estejam em conexão para alcançar as metas traçadas.

Outro desafio refere-se aos resultados esperados que podem causar ao diretor grande preocupação, isso porque cabe a ele a gestão de resultados educacionais.

A gestão de resultados educacionais [...] abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados. (Lück, 2009, p.56)

Toda escola tem como objetivo principal a formação e o sucesso de seus alunos e, portanto, preocupa-se com os resultados alcançados por eles, sejam em avaliações internas desenvolvidas durante o processo educacional ou externas produzidas pelo governo para avaliar a qualidade da educação.

Nesse caminho, podemos perceber que a gestão educacional se destaca por possuir um papel de mediação entre as finalidades da avaliação externa e a potencialização dos resultados obtidos, gerando, dessa forma, momentos de autoavaliação dos atores envolvidos nos processos de ensino e de aprendizagem na escola. Além disso, a autoavaliação também servirá como um indicador da efetividade do trabalho escolar que vem sendo desenvolvido. (Freitas; Tauchen, 2013, p. 43)

Durante todo o planejamento das atividades que serão promovidas há sempre uma atenção voltada para as avaliações. São elas quem definirão os rumos do trabalho, que demonstrarão onde precisa haver mudanças, onde o trabalho está sendo eficiente. As avaliações devem ser consideradas sempre como um ponto de partida. A autoavaliação também deve fazer parte tanto no trabalho como um todo na instituição quanto na atuação específica do gestor educacional.

## Discussão

Como analisado nesta pesquisa, grandes são os desafios que os gestores enfrentam no cotidiano escolar e a primeira deve ser conhecer a legislação educacional. “Conhecer a legislação é ter a medida de seu espaço de liberdade e tomar consciência de seu grau de autonomia. *O diretor de escola possui a capacidade de iniciativa*, desde que respeite os limites estabelecidos pela legislação.” (Valerien, 2000, 67, grifo do autor).

Além da necessidade de conhecimento sobre a legislação o gestor enfrenta inúmeros desafios. Alguns citados pelos gestores e que não encontramos na literatura pesquisada como a falta de organização administrativa municipal, no caso das escolas municipais, que influenciam diretamente o funcionamento da escola, pois, exige que o gestor tenha que solucionar problemas que estão além de suas competências, como ter um quadro completo de professores e servidores para iniciar o ano letivo.

A necessidade de construir ou reformar escolas que também estão além daquilo que o gestor consegue fazer e que são fundamentais para a qualidade do ensino, pois quando o gestor vê-se obrigada a fechar bibliotecas, salas de leitura e salas de informática que possibilitariam a realização de projetos importantes no ambiente escolar, porque precisa abrir mais sala de aulas, a escola perde em qualidade.

A busca pela melhoria da qualidade do ensino também é um enfrentamento a ser administrado pelos gestores, e nesse ponto há que se refletir sobre pontos como o comodismo que tem demonstrado alguns docentes e que dificulta o trabalho do gestor, pois, não querem realizar atividade diferenciadas, aplicação de projetos, mudança de postura quanto a prática pedagógica, além da pressão por resultados nas avaliações externas, que demonstram se a escola está no caminho certo ou não.

Contudo vale ressaltar que um dos maiores desafios elencados pelos gestores ainda é promover uma parceria com as famílias em prol do desenvolvimento dos alunos. As famílias geralmente não acompanham a vida escolar das crianças e jovens e muitas vezes não têm ensinado a eles valores como o respeito, a solidariedade, o que vem aumentando a responsabilidade da escola. O ideal seria que família e escola criassem alianças e o gestor necessita estar sempre refletindo sobre maneiras de promover essa parceria.

Enfim, segundo Valerien (2000) o diretor é uma figura que exerce muitas funções em uma única função.

O diretor de escola é um burocrata, na medida em que ocupa uma situação concedida pela autoridade de um sistema burocrático. Esse diretor está encarregado, em certa medida, de manter as estruturas existentes e de satisfazer a vontade de superiores hierárquicos, com os quais geralmente se identifica. Contudo, ele é efetivamente autônomo em certos setores de sua escola e seu processo de direção torna-se mais evidente em função da maneira como exerce sua autoridade em cada um desses domínios. (Valerian, 2000, p. 83)

Ou seja, é uma função que exige que o gestor esteja sempre pronto a aprender, a se surpreender, a construir parcerias, a refletir sobre sua prática e principalmente analisar o que pode e deve ser feito para que a escola alcance o seu objetivo. Poderíamos encerrar com a reflexão realizada por Tauchen (2013):

A gestão educacional corresponde, portanto, ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e as políticas educacionais. Em linhas gerais, a gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e o planejamento de seu trabalho e da articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do processo. (Freitas; Tauchen, 2013, p. 40)

## **Conclusão**

As reflexões possíveis a partir dessa pesquisa nos apresentam vários cenários onde a atuação do gestor é desafiada. Instigada no sentido de que o mesmo necessita buscar soluções para demandas que vão desde situações em que ele tem o poder de decisão e de atuação, até aquelas que vão além de suas possibilidades.

O presente trabalho possibilitou aprofundar conhecimentos sobre gestão educacional a partir dos textos de autores como Lück e Valerien, do estudo e análise de textos legais como a Constituição Federal e a LDBN. Possibilitou também ouvir de alguns gestores de escolas públicas do Distrito Federal e entorno suas angústias e desafios no cotidiano escolar.

As dificuldades de atuação do gestor educacional, como foi possível perceber, independem do tamanho da escola, de qual modalidade de ensino é oferecido, em qual cidade está situada, ou a forma de ingresso na função. Ela exige da pessoa que a

assuma, um despertar de suas capacidades de articulação, motivação, liderança, disposição, flexibilidade e discernimento.

Vale destacar que algumas demandas são características de uma modalidade, como por exemplo, os problemas por uso de drogas e de violência citados por gestores de escolas que atendem a jovens. Ou a falta de valorização dos cursos ofertados, o que causa evasão nos cursos de língua estrangeira ou língua portuguesa ofertado pelo Centro Municipal de Línguas.

Há também as demandas mais comuns com a falta de acompanhamento familiar na vida escolar dos alunos, a dificuldade que os gestores encontram em criar parcerias que favoreçam o desenvolvimento dos alunos. Ou no caso das escolas municipais a falta da construção de novas escolas ou reformas das estruturas já existentes para promover melhor qualidade do trabalho pedagógico oferecido aos alunos.

É importante destacar algo citado pelos diretores e que poderá ser discutido em pesquisas posteriores que é como o gestor pode atuar frente aos professores que por serem concursados se acomodam em sua prática e por vezes se negam a refletir e melhorar a qualidade do serviço prestado. Esses profissionais acabam tornando-se entraves para boa execução da atuação dos gestores.

Enfim, há muito para se refletir sobre a atuação dos gestores educacionais. Serão necessárias outras pesquisas, investigações mais pontuais sobre como minimizar os problemas citados, debates em perspectivas municipais, estaduais, distritais, federais. E que esses debates ocorram dentro e fora do ambiente escolar, onde todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos na educação possam contribuir. Todos são essenciais nesse processo, o gestor, corpo docente, servidores das escolas, famílias, alunos, secretaria de educação e governantes.

## Referências

**BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. (LDBEN). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: 10 jun. 2018.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988.

- FREITAS, Fabrício Monte; TAUCHEN, Gionara . O estado avaliador: a gestão educacional e as avaliações externas *in* TAUCHEN, Gionara. (org.) **Gestão e organização escolar**. Rio Grande: Editora da FURG, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão de paradigmática. 3. ed. Petrópolis: vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- OLIVEIRA, Adão Francisco; MELO, José Carlos de. (Orgs.). **Educação, democracia e gestão escolar**: gestão democrática da escola. Goiânia: Ed. da PUC Goiás; Brasília: Sindicato dos Professores do Distrito Federal, 2010.
- PACHECO, Ricardo Gonçalves, CERQUEIRA, Aquiles Santos. **Legislação Educacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.
- TAUCHEN, Gionara . Gestão escolar democrática: apontamentos sobre os princípios e as funções de organização *in* TAUCHEN, Gionara. (org.) **Gestão e organização escolar**. Rio Grande: Editora da FURG, 2013.
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento/ Jean Valerien, José Augusto Dias – 6. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2000.