

ANÁLISE DO PERFIL DO GESTOR DO ENSINO FUNDAMENTAL PÚBLICO DA REGIÃO OESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

FIORELLI, Erika Cristina Mashorca – UNESP
erikafiroelli@hotmail.com

Área Temática: Educação: Políticas Públicas e Gestão da Educação
Agência Financiadora: Não contou com financiamento

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo analisar o perfil do Gestor do ensino fundamental público da região Oeste do Estado de São Paulo de uma Escola Estadual de Tempo Integral, que atende educandos do Ensino Fundamental I. O trabalho visou identificar quem é o gestor, quais suas características e funções à frente da instituição de ensino público com vistas a traçar o perfil deste profissional da educação. A abordagem metodológica utilizada foi do tipo qualitativa, caracterizada pelo estudo de caso. Como principais conclusões foi possível detectar que o papel do gestor público analisado consiste em ser líder, sendo necessário para isso estar aberto para o diálogo, com a finalidade de administrar conflitos e de promover valores humanos, pois na gestão educacional, assim como em todas as atividades que envolvem relacionamento humano, é inevitável o surgimento de conflitos. Os programas de educação desenvolvidos pelo gestor com a finalidade de atender a formação do educando, de maneira geral são pautados em ações pedagógicas e administrativas que visam à transmissão de valores éticos e morais aos alunos, com objetivo de humanizá-los, e também, oferta de conhecimentos teórico-prático necessários para a inserção dos jovens no mercado de trabalho globalizado. No entanto, é importante salientar que a análise do perfil do gestor do ensino fundamental público de uma instituição localizada na região Oeste do Estado de São Paulo, não pode ser generalizado. Os resultados apresentados neste trabalho são baseados no estudo de caso do gestor, devendo ser considerado o perfil característico deste profissional, especificamente.

Palavras-chave: Gestão; Gestor; Ensino; Perfil.

Introdução

A origem da palavra gestão vem do latim “gentio”, que por sua vez vem de “genere” e significa trazer em si, produzir. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas também é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação sinal maior de democracia.

O Gestor Educacional é um profissional que responde por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo, quanto no âmbito pedagógico independentemente do nível: fundamental, médio e superior e do seguimento escolar: público ou privado.

Em relação à gestão escolar é importante ressaltar que o ensino público no Brasil está sendo submetido a novas transformações e experiências significativas. Reformas nacionais e a mobilização de setores privados em busca da melhoria na qualidade de ensino demonstram sinais não apenas de preocupação, mas, igualmente, da percepção de que a educação é um componente essencial ao desenvolvimento sócio-econômico do país, e que o ensino no Brasil – sobretudo o público – não é suficientemente eficaz se comparado com os padrões internacionais, em relação à quantidade e qualidade do ensino oferecido.

Nesse sentido, se o ensino público passa por mudanças, necessário se faz que a gestão escolar também mude, e dentro deste contexto é importante definir quem são os gestores do ensino público, qual o perfil deste gestor, qual é o seu papel como gestor educacional e a importância de uma formação adequada para o bom desempenho desta função. Estes são alguns dos questionamentos presentes quando se discute a escola, suas múltiplas funções e as competências necessárias para gerir uma instituição de ensino no mundo globalizado, considerando tanto o campo educacional, como o social.

O ensino público no país, em especial o fundamental e médio, na sua grande maioria, apresenta resultados em relação às avaliações internacionais e nacionais insatisfatórios. Dessa forma, urgentes são as mudanças nos diferentes níveis educacionais: transformações, renovação e desenvolvimento. Mas de que forma o gestor de ensino se prepara ou vem sendo preparado profissionalmente para solucionar problemas educacionais referentes à qualidade do ensino oferecido? E em relação à tomada de decisões para resolver conflitos de relacionamento interpessoais e também no que diz respeito à importância de se refletir sobre seu papel como gestor na instituição, sobre sua formação e a respeito de suas atribuições funcionais, quais atitudes e ou ações vêm sendo desenvolvidas para contribuir com o crescimento e o aperfeiçoamento deste profissional?

Sendo assim, esta pesquisa visou diagnosticar, investigar, verificar o perfil do Gestor do ensino fundamental público de uma Escola Estadual de Tempo Integral, localizada na região Oeste do Estado de São Paulo, que atende educandos do Ensino Fundamental I.

Revisão Bibliográfica

Na História da Educação brasileira, as questões concernentes à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de empresas.

A administração escolar não constitui um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica neste caso a educação. (FELIX, 1996, p. 71)

Nesse contexto os teóricos da administração escolar ao introduzirem os princípios da administração de empresa, assim o fizeram por entenderem a escola como uma organização que deve ter: “Um grau de “cientificidade“ necessário para comprovar a importância da administração escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade.” (FELIX, 1996, p.72)

Assim sendo o processo de transferência das teorias empresarias para as escolas, centrou-se nas idéias da “administração científica do trabalho“, nos princípios Taylorista e Fayolista. Logo, essas idéias tiveram profundas implicações nas organizações escolares, assim as escolas passaram a ser vistas como uma organização que deve promover a eficiência e a produtividade.

O quadro delineado nas instituições escolares brasileiras no tocante à administração segundo Felix (1996), caracteriza-se por dois pontos que devem ser considerados, o primeiro é de que “As organizações, apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administrada segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas. (FELIX, 1996, p. 73)

E o segundo ponto considerado pela autora revela que:

A organização Escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção (FELIX, 1996, p. 74).

Tal reflexão se comprova pelos muitos profissionais ligados à educação que apenas cumpriam tarefas rotineiras e mecânicas para a realização de seu trabalho.

Dentro desse enfoque foi significativa a ausência de discursos nas organizações educacionais sobre a natureza profunda do ser humano que educa e é educado, que administra e é administrado, como atores estratégicos capazes de elaborar hipóteses sobre seus parceiros, sabendo respeitar suas identidades, interesses, desejos e projetos, sobretudo, interpretando incessantemente os comportamentos dos outros.

O Administrador Escolar aparece nesse cenário como o especialista em administrar uma espécie de gerente que coordena e controla o trabalho alheio, recolhendo o saber de todos em suas mãos. Esse papel atribuído ao diretor, que a partir daí assume a posição de especialista, contém em sua essência os princípios Taylorista de gerência, como aquele que organiza, controla e administra. Aquele que detém a concepção do trabalho planeja e controla a execução do mesmo, concebendo o ato de administrar como a seleção de recursos para se atingir determinados fins.

Essa visão no campo educacional começa a mudar a partir da década de 80, com a democratização da gestão escolar na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no clientelismo e corporativismo.

Nesse contexto quebra-se um tradicionalismo que durante décadas tornou-se imutável e impensável às mudanças, a rotina escolar. Esse novo gestor delega poderes e responsabilidades aos outros parceiros para compartilhar as funções da escola, o que antes era exclusivo da escola passa a ser discutido com a comunidade. A participação dos pais torna-se um dos pontos-chaves do processo administrativo e pedagógico, acompanhando o desempenho de alunos e professores, discutindo projetos dando sugestões, fiscalizando e em alguns casos tomando decisões. O diretor continua tendo o papel mais importante, pois fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da importância da contribuição individual para a qualidade da educação. Nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências, como aprender a buscar parcerias, pensar a longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos, ter coragem para buscar soluções alternativas, estar em sintonia com as mudanças da área e não perder de vista as metas educacionais.

Nesse sentido, a presente investigação buscou detectar dados que irão contribuir de forma esclarecedora para a problemática ora apresentada, pois segundo pontua Triviños (1986)

“a pesquisa precisa promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas e o conhecimento teórico”.

Metodologia

A abordagem metodológica escolhida foi do tipo qualitativo caracterizada pelo estudo de caso que segundo Marconi e Lakatos (2004) refere-se “ao levantamento com mais profundidade de um caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso objeto de estudo, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”. (MARCONI E LAKATOS, 2004, p.274).

Baseado nessas premissas o presente trabalho apresenta o perfil do gestor educacional do ensino público de uma Escola da Rede Estadual de Ensino localizada na região oeste do Estado de São Paulo, mediante uma entrevista semi – estruturada, contendo 35 questões as quais buscaram indicar e, posteriormente, analisar o perfil do referido gestor. Para a organização das perguntas foram definidas categorias relativas aos aspectos pessoais, culturais, de gestão administrativa, pedagógica e política.

Após a realização da entrevista foi realizada uma análise das respostas apresentadas pelo gestor, objetivando detectar o perfil do profissional entrevistado ligado ao ensino fundamental público, de acordo com as categorias elencadas anteriormente. Foi possível identificar as principais ações que vêm sendo adotadas por esse “líder” e diagnosticar as facilidades e dificuldades encontradas no processo de gestão, analisar as propostas de trabalho, identificar e analisar o processo de formação inicial e continuada do gestor e como este processo interfere em suas atividades, bem como as diferentes experiências vivenciadas no exercício da função e as ações de sucesso implementadas por esse gestor.

Perfil do Gestor

O Gestor Educacional da Instituição de Ensino Público Fundamental tem 60 anos de idade e é Licenciado em Letras e Pedagogia. Exerce a função de gestor de uma instituição de ensino público a 15 anos. Assumiu a função por concurso público. Considera que um bom gestor precisa saber aliar autoridade com gestão democrática. Trabalha há 32 anos na instituição.

Em relação aos aspectos culturais o Gestor da Instituição de Ensino Fundamental relata que se considera um bom leitor, dedica 07 horas por semana à leitura, recomenda às outras pessoas o que lê, tem como gênero de leitura preferida a ficção, utiliza livro, jornais e revistas como material de leitura. O objetivo de sua leitura é o lazer e ampliação de conhecimentos. Seu gênero musical preferido é a música popular brasileira e música internacional, e prefere filmes de comédia. No momento da pesquisa o gestor estava lendo o livro, *O Povo Brasileiro* de Darcy Ribeiro. Realiza leituras para aperfeiçoamento profissional e afirma que os livros lidos são relacionados à gestão educacional e à liderança, tendo indicado: *Pedagogia do Amor* de Gabriel Chalita, *Indisciplina – O contraponto das escolas democráticas* de Julio Groppa Aquino, *Quem mexeu no meu queijo?* De Spencer Johnson, *Gestão Educacional e Tecnologia* de Alexandre Thomaz Vieira e *Construir as Competências desde a Escola* de Philippe Perrenoud.

Em relação aos aspectos administrativos o Gestor da Instituição de Ensino Fundamental não se considera autoritário, pois afirma que promove dinâmicas e ações para o desenvolvimento da equipe e de lideranças no ambiente escolar, favorecendo a organização dos vários segmentos que compõem a unidade de ensino, promovendo um clima de compromisso ético e solidário. Neste sentido, adota práticas de gestão participativa, desenvolvidas num ambiente favorável, através de relações emocionais positivas, evitando-se situações aversivas ou constrangedoras.

Para assegurar um ambiente escolar assíduo e agradável, o Gestor preza pelo respeito mútuo, solidariedade e amizade.

Para solucionar conflitos existentes no ambiente institucional o Gestor afirma que aplica o Regimento Escolar e as Normas Legais de Convivência, as quais orientam os direitos e deveres dos professores, funcionários, pais e alunos. Conclui dizendo que as mudanças são lentas, os problemas são vários, a ausência dos pais na vida escolar do aluno, espaço físico inadequado, dificuldade para reunir todos os professores em reuniões pedagógicas, dificuldade de adequação da Proposta Pedagógica à Escola de Tempo Integral, rotatividade dos docentes, são fatores que muitas vezes influenciam o aumento dos conflitos, no entanto conclui dizendo que sempre são empreendidos esforços para superá-los, por meio do trabalho coletivo da equipe de gestão e de professores comprometidos com a ética e a docência.

Em relação à motivação do corpo docente o Gestor afirma que pelo fato de a escola possuir poucos alunos, os mesmos recebem dos profissionais de ensino “um tratamento quase

individualizado”, fortalecendo a formação integral dos alunos em função dos princípios éticos de convívio sem discriminação, sem punição, com direitos e deveres determinados pelo rendimento escolar.

Como forma de integrar a Escola com a Comunidade o Gestor criou o programa Água Hoje e Sempre – Consumo Sustentável.

Afirma que a instituição que dirige vem sendo avaliada constantemente pelo Sistema de Avaliação Regular do Estado de São Paulo (SARESP). Em relação aos aspectos pedagógicos o Gestor da Instituição de Ensino Fundamental afirma que tem compromisso com as necessárias mudanças na educação. Para garantir que as mudanças sejam implementadas, o mesmo, realiza semanalmente, reuniões denominadas Hora de Trabalho Pedagógico Complementar (HTPCs), onde os professores trocam experiências pedagógicas e idéias para planejarem regularmente suas aulas. Estas atividades são acompanhadas pela equipe gestora, de modo a garantir a articulação dessas ações com as propostas da escola.

Em relação ao projeto pedagógico, o Gestor menciona que a escola possui um projeto e que o nível de aceitabilidade e engajamento dos docentes e discentes ao mesmo é quase total, pois ele foi elaborado pela comunidade escolar e pelos membros do colegiado da unidade.

Pelas ações adotadas, o Gestor identifica que elas possibilitam aos alunos a compreensão da cidadania como participação social e política, assim como o exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito. Dessa forma, permite que a comunidade escolar se posicione de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos e de tomar decisões coletivas.

O Gestor finaliza dizendo que o objetivo primordial da escola é ampliar os conhecimentos teóricos e estimular os educadores na busca de ações inovadoras que possibilitem aos mesmos a aquisição das competências leitora e textual. Pretendendo assim, melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem que é realizado durante as aulas do currículo básico e nas oficinas curriculares, com ações voltadas para a formação contínua dos educadores da escola.

Considerações Finais

A partir das considerações apresentadas podemos afirmar que a gestão educacional deve ser uma ação construída coletivamente e compartilhada entre todos os atores envolvidos - alunos, docentes e comunidade. Ela resulta da reflexão sobre a realidade da instituição, seus anseios desejos e expectativas. O responsável por representar esta liderança é o gestor e ele deve ser capaz de buscar, nas reais necessidades da instituição, subsídios para entendê-la e atendê-la na superação dos desafios e dificuldades.

Dessa maneira espera-se do gestor da educação pública, o compromisso social de fazer da instituição que atua um espaço de transformação, para criar uma sociedade mais justa, mais humana e inclusiva, promovendo a liberdade, a autonomia e a melhoria da realidade. A liderança compartilhada se fortalece a medida em que os desejos, as responsabilidades e as esperanças de todos os envolvidos na comunidade escolar sejam compactuadas. Quando se partilham dificuldades, desejos, ações e responsabilidades, as soluções são mais criativas, duradouras e inovadoras, e as transformações ocorrem de maneira mais eficaz.

REFERÊNCIAS

FELIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: Um Problema Educativo ou Empresarial**. São Paulo: Cortez. 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas. 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 305p.