**GESTÃO DE UNIDADES E SISTEMAS EDUCACIONAIS: ENTRE REFERÊNCIAS TEÓRICO-CONCEITUAIS E PRÁTICAS COTIDIANAS NO MUNICÍPIO DE CASTANHAL-PA**

Francisca Elaine Nascimento do Nascimento

Discente de Pedagogia da Universidade Federal do Pará – Campus Castanhal

[elaine.fn20@gmail.com](mailto:elaine.fn20@gmail.com)

Ailto Ramos da Silva

Discente de Pedagogia da Universidade Federal do Pará – Campus Castanhal [ailtoramos26@gmail.com](mailto:ailtoramos26@gmail.com)

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo discutir teórico-conceitualmente a gestão de Unidades e Sistemas Educacionais, para assim, relacionar com experiências ocorridas no contexto do município de Castanhal-PA, a partir da Gestão Escolar Pública, Privada e da Gestão do Ensino Superior. Na metodologia utilizamos a pesquisa de cunho qualitativo, tendo como coleta de dados uma roda de conversa que ocorreu na Universidade Federal do Pará- Campus Castanhal. Para compreensão do objeto de estudo utilizou-se como suporte teórico: Libâneo (2001), Lück (2009). No primeiro momento apresenta-se algumas reflexões acerca da Gestão, tanto do ponto de vista político-ideológico, quanto da dimensão organizacional e as variadas dimensões da gestão com foco no Administrativo, no Pedagógico, na Gestão do clima e de pessoas. Por conseguinte, destaca-se experiências de gestão no contexto do município de Castanhal-PA, sobre as quais se produz algumas reflexões com base nas discussões promovidas durante a disciplina de Gestão e Organização de Sistemas e Unidades Educacionais. Ao associarmos a experiência dos profissionais que atuam na gestão educacional, com os estudos dos teóricos, concluímos que para desenvolver um trabalho competente, o gestor precisa ter um olhar mais humano, em seu cotidiano deve fazer parcerias que tenham o intuito de conseguir o objetivo principal da escola, que acreditamos ser, a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Gestão de Unidades. Sistemas Educacionais. Concepções de Gestão. Dimensões da Gestão. Experiências de Gestão em Castanhal-PA.

**INTRODUÇÃO**

A gestão de unidades e sistemas educacionais se constitui enquanto relevante objeto de discussão e investigação no curso de pedagogia, por isso, buscamos investigar o trabalho do gestor de unidades e sistemas educacionais, por meio, de uma de roda de conversa sugerida pela disciplina Gestão e Organização de Sistemas e Unidades Educacionais, que aconteceu no dia 22/08/2018, no auditório da UFPA-Campus Castanhal. Contando com profissionais que atuam na função de gestores, são eles: Prof. Dr. Bruno Souza Lyra (Vice coordenador da UFPA-Campus Castanhal), Profª. Francinaide Alves (Diretora da Escola Sesc – Castanhal) e Prof. Augusto Nazareno (Diretor da Escola Monsenhor José Maria do Lago – Castanhal). Este trabalho tem como objetivo discutir os desafios e implicações pertinentes à prática de gestão desempenhada por profissionais que atuam nesses espaços.

Desta forma, considerando tanto a teoria sobre a temática em discussão, quanto os aspectos da experiência dos profissionais que trabalham na gestão educacional, apresentaremos posteriormente, as dimensões da gestão educacional com destaque para a democrático-participativa, como também as experiências de profissionais que desenvolvem um trabalho como gestor cotidianamente.

**DIMENSÕES E CONCEPÇÕES DA GESTÃO DE UNIDADES E SISTEMAS EDUCACIONAIS: em busca da unidade nos contextos educativos**

Para iniciarmos nosso estudo sobre a gestão de unidades e sistema educacionais, é necessário compreender que a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (9.394/96) nos indica, em seu artigo 14, que cabe aos sistemas de ensino determinar as normas da gestão democrática do ensino público referentes à educação básica, onde as mesmas precisam voltar-se para suas particularidades, de acordo com os incisos I e II do referido artigo elas devem contemplar a: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996).

Desta forma, podemos inferir que os princípios da gestão democrática são contemplados quando se traz para dentro da escola todos os sujeitos que, de alguma forma, podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino da mesma. Pois sabemos que a gestão de unidades e sistemas educacionais se constitui enquanto prática de destaque em nosso sistema de ensino, sendo preciso conhecer as concepções de gestão e organização escolar, para se efetuar um trabalhoqualificado que passa tanto pela dimensão pedagógica, quanto pela dimensão administrativa, pedagógica, da gestão de pessoas, do clima, da cultura e do cotidiano, escolar, bem como do monitoramento e avaliação dos resultados educacionais, sem perder de vista o planejamento e a organização dos trabalhos desenvolvidos pelas unidades ou sistemas educacionais.

Diante disso, um gestor preocupado com a melhoria da aprendizagem de seus alunos tem conhecimento da organização escolar. Libâneo (2001) apresenta dois enfoques para a mesma, que seriam o técnico-científico e o crítico de cunho sociopolítico. O primeiro trata a organização escolar com caráter objetivo, neutro e técnico com funcionamento pautado na razão, este enfoque valoriza entre outros fatores a hierarquia de funções e centralização das decisões tomadas. O segundo enfoque propõe uma organização que valoriza as interações sociais entre as pessoas pensadas diante do contexto sócio-político ao qual estão inseridas, a gestão escolar. Neste sentido, não é vista somente com caráter objetivo, mas também como uma construção social onde professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima, participam de maneira democrática.

Com isso, percebemos ser necessário conhecer também as diferentes concepções de Gestão, para que possamos escolher qual se adequa a sociedade atual, e principalmente que consiga promover o melhor desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Existem variadas concepções de gestão, onde destacam-se: Técnico-científica (burocrática), autogestionária, gestão colegiada, Interpretativa e Democrática-Participativa.

Reconhecemos a importância das demais concepções de gestão, porém iremos explorar, em nosso estudo, a concepção democrática-participativa, por acreditarmos que através dela é possível tornar a escola mais dinâmica e crítica, onde todos, diretor, coordenadores, professores, comunidade escolar e pais, participem ativamente na busca de melhorias para a educação dos alunos. Em relação a essa concepção de gestão, Libâneo (2001, p. 03) nos diz que ela,

Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes.

Com isso, vemos que para que ocorra uma gestão democrática-participativa, é necessário haver comprometimento das pessoas inseridas no processo de tomada de decisões, pois, não se trata de simplesmente expor opiniões e ideias dentro de uma reunião, mas além disso, buscar através de sua capacidade conseguir alcançar os objetivos traçados em consenso. Para Lück (2009), a participação tem efetividade quando o sujeito participante se capacita para o processo de tomada de decisões, e estas são feitas de maneira compartilhada, onde todos se comprometem para implementá-las.

Vale ressaltar que o diretor da escola é o responsável por criar na escola um ambiente propício para a participação das pessoas, orientando-as e conduzindo-as para que tudo ocorra da melhor forma possível, atentando para as dimensões da gestão escolar, pois auxiliam positivamente para uma gestão tanto mais organizada quanto humana.

De acordo com Lück (2009), há uma inter-relação entre as variadas dimensões da gestão, que se interdependem conforme a situação, a partir das atribuições conferidas a função para realização de um trabalho integrado. Estas dimensões são: a Administrativa, a Pedagógica, a Gestão do clima e de pessoas. A Gestão Administrativa tem a competência de zelar pelos bens materiais e imateriais da escola, proporcionando condições adequadas para o fazer pedagógico. Assim, o diretor deve estar atento às legislações e normas educacionais vigentes no âmbito municipal, estadual e nacional, como também administrar os recursos financeiros da escola, sem perder de vista os fundamentos da educação e da gestão escolar.

Na administração desses recursos, pode-se destacar a importância do aproveitamento dos materiais e da estrutura física da escola, da utilização de maneira criativa a realização de reparos quando necessários, contando com a conscientização dos alunos, quanto à preservação do espaço. No entanto, Lück (2009) declara que os recursos por si só não são suficientes porque depende do significado que atribuímos a eles e como são utilizados no processo educacional, pois precisa ter um caráter pedagógico. Com isso, o diretor deve exercer funções administrativas e também pedagógicas, sem deixar de lado, qualquer uma delas.

Em relação à Gestão Pedagógica, Lück (2009, p. 95) afirma que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Nesse sentido, cabe ao diretor articular as ações da escola, de forma democrática e participativa, gerindo com liderança, organização, ética e planejamento, coordenando para que cada funcionário da escola entenda e realize seu papel adequadamente. Por isso, “A gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola” (LÜCK, 2009, p.102). Nesse caso, a observação pedagógica feita pelo diretor na sala de aula é de suma importância porque procura saber das dificuldades e entraves pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem, a relação professor-aluno, aluno-aluno, assim preocupando-se com o aprimoramento de todos os alunos.

Outra dimensão é a Gestão do Clima e Cultura Escolar que trata do papel da escola, da ideologia, dos valores, das relações interpessoais, estando ligadas as crenças, tecnologia e ao caráter que é vivido e empregado coletivamente no ambiente. Daí vem à necessidade da liderança do diretor em orientar para alcançar as finalidades e pressupostos da escola. Do contrário, (LÜCK, 2009 p. 118) diz que:

Os ambientes em que os gestores hesitam em exercer liderança nesse sentido, passam a ser objeto da criação de regularidades em que interesses individuais ou corporativos têm primazia inadequada e ilegítima como um direito funcional, em detrimento dos interesses de aprendizagem e formação dos alunos.

Muitas vezes, o diretor que adota uma postura autoritária e de controle, deixa insatisfeitos os professores, desmotivando-os a realizar um trabalho participativo e coletivo, principalmente referente à tomada de decisões à medida que o jogo de poder influencia na relação de uns sobre os outros, resultando em um ambiente de disputa e comodismo, trazendo prejuízos para a Educação. Já, a Gestão de Pessoas tem o objetivo de promover um bom relacionamento interpessoal, que facilite a comunicação entre as pessoas. Como alega (LÜCK, 2009, p. 82):

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.

Sabemos que são as pessoas dão sentido ao trabalho escolar, pois empregam sua identidade e conhecimento na efetivação do trabalho, que acima de tudo precisa ser em conjunto, na busca de atingir os objetivos delineados pela escola, sempre voltados para a aprendizagem dos alunos. O diretor é o líder que conduz a gestão de pessoas na escola, portanto, deve ficar atento aos aspectos essenciais para o bom desenvolvimento do trabalho coletivo, como: a motivação, capacitação profissional, trabalho em equipe, diálogo, avaliação, autoavaliação e comunicação (LÜCK, 2009). É aquele que articula todas as ações fazendo com que os demais profissionais da escola, se sintam parte da unidade escolar, e se esforcem para o cumprimento das finalidades da educação.

**ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA: experiências de gestão no município de Castanhal-PA**

Na roda de conversa o Profº Bruno Souza destaca a importância de lidar com as pessoas, com as diferenças, em valorizar as pessoas e o trabalho coletivo. Na opinião dele “O maior desafio da gestão é gerir as relações interpessoais que muitas vezes são conflituosas, por isso é preciso tratar as pessoas com respeito e de maneira igual”. Para tanto, o diretor tem que utilizar as competências da gestão de pessoas, que abordamos no tópico anterior. Como afirma Lück (2009, p. 82) “As demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar”, perpassando todas as relações existentes no meio escolar. Ao avesso, podemos citar a falta de diálogo, de liderança, de administração como uns dos empecilhos para o bom gerenciamento de uma escola.

O profº Augusto Nazareno explicou a realidade e as ações que são desenvolvidas na escola na qual atua, além de discorrer sobre a gestão de pessoas, a importância do papel do diretor na melhoria da aprendizagem dos alunos. Destacou também o valor agregado ao trabalho em equipe, dizendo que: “O diretor tem que se envolver nas atividades da escola porque acima de tudo, o diretor é antes um professor”. Neste aspecto Lück (2009, p. 23) afirma:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão.

Por isso, o gestor tem que participar do cotidiano dos alunos, já que o foco principal da Educação são os estudantes, como também deve ter um discurso condizente com a prática e servir de exemplo. Não adianta querer exigir uma postura proativa dos demais, enquanto ele se omite de suas atribuições.

Na conversa, a Profª Francinaide, enquanto diretora da escola SESC, descreve as atividades desenvolvidas sob sua gestão, além de alegar que: “o meu maior desafio de ser diretora é convencer e conscientizar todos os funcionários da escola em desenvolver seu papel em prol da aprendizagem dos estudantes”. Daí, podemos inferir que a motivação tem grande importância na reversão dessa situação. Diante disso, Lück (2009, p. 83) diz que:

[...] os níveis de motivação tendem a crescer na medida em que se destaca o esforço de todos na construção de uma identidade positiva da escola, tanto entre os participantes da comunidade interna, como da comunidade externa. Criar as condições para que as pessoas sintam satisfação em sua participação na dinâmica da escola se assenta sobre a criação de condições de sucesso e que se constituem em elementos importantes da motivação extrínseca, ao mesmo tempo em que são fatores essenciais de um ambiente educativo. Isso porque, não são comuns as pessoas que demonstram elevada motivação intrínseca, isto é, o gosto por fazer alguma coisa, pelo prazer do seu resultado. Também porque, muitas vezes, chega-se à motivação intrínseca a partir da extrínseca e em associação a ela, como por exemplo, ter seu trabalho reconhecido e destacado por seus colegas e pelos gestores da escola.

Neste sentido, valorizar os professores, os funcionários da escola é o primeiro passo para uma boa gestão, que esteja preocupada com a formação humana. Francinaide ainda declara que: “O diretor tem que atuar na parte administrativa e pedagógica”. Deste modo, percebemos a necessidade de contemplar todas as dimensões da gestão em busca de um trabalho realmente compromissado com a Educação e ciente de seu papel social.

**Considerações Finais**

Compreendemos que a gestão democrática-participativa consegue levar a educação para um caminho mais humano, reconhecendo os direitos e deveres dos sujeitos participantes da mesma, possibilitando trabalhar as dimensões pedagógica, administrativa, de clima e de pessoas, com o intuito de melhoria da qualidade do ensino ofertado. Percebemos com isso, que um profissional competente, no que se refere a gestão de unidades e sistemas educacionais, precisa conhecer a respeito das várias concepções de gestão e das dimensões da mesma, para que assim possa pôr em prática uma concepção que realmente traga melhorias para a aprendizagem e vida dos estudantes, pois é para eles que todo o trabalho e esforço devem ser pensados.

Como observamos nas falas dos profissionais que atuam na rede de ensino do município de Castanhal-PA, suas experiências nos fazem entender que ser gestor não é simplesmente comandar no sentido autoritário, mas ao contrário, é ter a flexibilidade de conseguir o melhor de cada uma das pessoas através do diálogo. Para então, efetivar uma gestão de fato democrática, pois assim o diretor consegue conduzir e motivar as pessoas da comunidade escolar a buscarem juntos alcançar os objetivos pensados para a escola.

O gestor que consegue implementar a gestão democrática-participativa na unidade ou sistema de ensino que trabalha, precisa entender a dinâmica da escola estabelecendo uma relação de parceria, com foco na aprendizagem dos alunos. Portanto, essas experiências compartilhadas trazem enormes contribuições para a formação do profissional da educação, que além de motivar, nos induz a querer fazer um bom trabalho futuramente, desta forma percebemos o quanto vale a partilha de conhecimentos que são adquiridos no chão da escola.

**Referências**

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases – LDB. Brasília, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. O Sistema de Organização e Gestão da Escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Acesso em 23 de agosto de 2018. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.Pdf>.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.