



O LABOR DO GESTOR ESCOLAR NO EMPENHO DO TRABALHO DOCENTE DECENTE, RESPONSABILIDADES PEDAGÓGICAS, PATRIMONIAIS E ADMINISTRATIVAS: ATRIBUIÇÕES COMPLEMENTARES OU ANTAGÔNICAS?

Noemia Carneiro de Araujo Resende¹

Resumo

Este artigo aborda o exercício do gestor escolar frente aos desafios e o antagonismo vivenciado pelos diretores e vice-diretores da rede estadual de educação da Bahia, no processo de trabalho, refletindo sobre o acúmulo de papéis que o Estado propõe baseado nos interesses hegemônicos. Ainda o artigo tem a intenção de levar o entendimento sobre a mudança laboral abrupta: de professor para gestor escolar, e, torna-se relevante compreender a dimensão do trabalho, frente às múltiplas e antagônicas atribuições do seu cargo para além do papel burocrático, mas de constantes e relevantes interações com o corpo docente para uma gestão harmoniosa e exequível. Ademais, o artigo busca provocar inquietações e múltiplos olhares partindo do ambiente de trabalho e as condições deste trabalho.

Palavras-chave: gestor escolar; ambiente de trabalho; condições de trabalho.

THE WORK OF THE SCHOOL MANAGER IN THE COMMITMENT OF DECENT TEACHING, TEACHING , EQUITY AND ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITIES : COMPLEMENTARY OR ANTAGONISTIC ASSIGNMENTS?

Abstract

This article discusses the exercise of school manager ahead to the challenges and antagonism experienced by directors and deputy directors of the state of Bahia education in the process of work , reflecting on the accumulation of roles the state proposes based on hegemonic interests . Although the article is intended to bring understanding about the abrupt labor change: teacher for school manager , and it becomes important to understand the amount of work , in the face of multiple and antagonistic duties of his position beyond the bureaucratic role, but regular and

¹ Mestranda em Saúde, Ambiente e Trabalho pela Faculdade de Medicina da Bahia. Possui MBA em Gestão Estratégica em Recursos Humanos e outro MBA em Gestão Pública Graduada em Administração de Empresas. Pesquisadora sobre Condição Docente pela Universidade Federal da Bahia/UEFS, pesquisadora da Red Estrado Internacional na área de Educação, professora universitária da Unijorge- Rede Ilumno.



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

meaningful interactions with faculty for a harmonious and feasible management. Furthermore, the article seeks to create unease and multiple perspectives starting from the work environment and the conditions of this work .

Keywords: school management ; Desktop; work conditions.

Introdução

Buscando em diversos bancos de dados foram evidenciados alguns trabalhos científicos por diversos autores que aportaram distintas perspectivas ideológicas e políticas, a gestão escolar permanece *gaps* (lacunas) conceituais. Partindo dessa ausência de reflexões acerca do papel do gestor escolar, comunga-se com a afirmação de Karl Marx (1986p.4) ”nada é mais aborrecedor e árido do que o *locus communis*(lugar comum) disfarçado”, ainda é tímido o assunto proposto pelo artigo.

Torna-se evidente no mundo do trabalho as interferências da economia nas atribuições das funções de cada trabalhador, independente da área de atuação e o ambiente escolar não fogem à realidade, uma vez que os indivíduos são “preparados” na escola para conseguir entrar no mercado de trabalho, por sua vez, a escola, instituição como responsável em preparar o cidadão para as necessidades do mercado, deve ficar atenta ao cenário globalizado e ajustar suas matrizes curriculares para acompanhar as transformações sociais, culturais e econômicas.

Apenas como pontapé inicial, os gestores escolares passam por formação, estes são pacotes administrativos prontos, vendidos por empresas privadas para o governo, de forma engessada e completamente elaborada e pensada para atender empresas privadas e ajustadas para o ambiente escolar, ou seja, não existe o entendimento da gestão escolar como uma atuação diferenciada e remete o papel do gestor um burocrata com atribuições focadas em metas e ações distintas do primor pedagógico. A prática da gestão escolar não é pensada de forma abstrata e, é um conjunto formal de práticas e ferramentas indispensáveis e que correspondem ao tempo e acumulam tendências e contra-tendências advindas pelo determinismo social.

Engels brilhantemente explicou (1980, p. 350), ao discutir o discurso de Karl Marx, antes de qualquer tentativa de fazer política, religião, arte ou ciência, o ser ele precisa ter condições para sobrevivência, logo a economia do país deve se organizar para garantir a condição de vida para os seus cidadãos e neste caminho cria-se a relação da interdependência por diversas esferas sociais e a escola neste cenário não pode ser enxergada como base estruturante de uma determinada sociedade, mas como uma organização que vive numa relação dialética de causa e efeito.

Partindo da dialética de causa e efeito, as novas formas de trabalho e sistema produtivo são elementos de manutenção do capitalismo e as classes predominantes ditam o “*modus operandi*”. No sentido de exemplifica e fundamental, basta analisar o cotidiano



escolar a forma de contratação dos profissionais, educadores horistas(a lógica é trabalhar mais para ganhar dignamente),celetista, dedicação exclusiva ou no regime perverso do REDA, que é completamente contraditório aos direitos trabalhistas (e realizada nem sempre por caráter emergencial), além dos educadores, os trabalhadores que atuam no ambiente escolar, as merendeiras, serventes, porteiros, vigias, providenciados por contratação de empresas terceirizadas, ou seja, um acúmulo de profissionais da educação vilipendiados pela precarização do trabalho, sobre o exercício da lógica capital. Nasce a partir desse parágrafo a inquietação e o questionamento, como ser a pátria educadora, se a lógica é a máxima produção e a inércia presente sobre as condições dos trabalhadores que são os protagonistas da educação? Quais são os desafios do gestor escolar?

Sobre o termo "trabalho docente decente" é uma provocação, pois traz elementos de ambiguidade e atende ao âmago do professor, o que se acredita de um trabalho docente e decente como: exercício estimulante e pensante, construtivista, onde é frequente o empoderamento a novas práticas pedagógicas sem ônus, apoio psicossocial, condições estruturais para a execução do trabalho, espaço para atividades de qualidade de vida, remuneração que atenda suas necessidades, suporte e apoio às intervenções em sala de aula e relação harmoniosa entre todos os indivíduos. Talvez este seja o maior desafio do gestor escolar e também a sua frustração, provocador da sensação de impotência, levando ao estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, depressão e tantas outras doenças. Neste sentido, o gestor quando não consegue satisfazer ou realizar o seu papel com afinco perde o total estímulo pelo labor, levando a não compreender o significado e identidade da tarefa, intuindo o papel apenas normativo e desvencilhando o desafio de ser transformador. Para os indivíduos que possuem pensamentos igualitários, almejam uma sociedade sem diferenças, engajados por lutas sociais, haverá, indubitavelmente, um sofrimento inenarrável, onde seu corpo físico e condição mental padecerá.

A qualidade da gestão não é mensurável por fatores universais, não há "receita de bolo" que funcione nas organizações, pois dependem das determinações sociais que conduzem o ambiente, pois não há intervenções, planejamento estratégico, ações coletivas sem analisar o cenário e o público que está envolvido. Vislumbra-se uma gestão alicerçada na racionalidade, impessoalidade, buscando a eficiência a partir de ações efetivas, satisfazendo as necessidades sociais. O sentimento de pertencimento dos envolvidos é estimulado a partir da postura do gestor frente aos desafios organizacionais, no sentido de coordenar esforços em prol da comunidade, sem interesses pessoais ou políticos.

A gestão escolar da rede pública torna-se um desafio ainda maior porque dependem da estrutura do Estado, interesse hegemônico e a busca por indicadores quantitativos prevalecem, infelizmente, a outros relacionados a qualidade. O professor no seu labor passa por diversos conflitos internos, a primeira é a sensação de fazer parte de um sistema onde a sua posição é de figurante, não como protagonista, ocasionado pela estrutura de avaliação do aluno e a condição da escola que não permite alteração. É frequente que o aluno alcance uma série avançada sem ter a mínima condição, passando o "problema" para as instituições de ensino superior, no sistema perverso do



“empurra”. O gestor em contrapartida precisa atender aos indicadores oficializados por um órgão maior que entende ser possível, mesmo com sua máquina ineficiente.

Por estas e outras inquietações é essencial a produção de estudos em torno do gestor escolar na perspectiva de provocar novos olhares para a necessidade real dos trabalhadores da educação, o que deveria ser tratado como prioridade de ações pública, pois sem educação o país não desenvolve e não há política macroeconômica que consiga estabilidade sem o item mais importante: educação.

2- Objetivo

- ✓ Conhecer os desafios dos gestores escolares e o seu respectivo processo de trabalho.
- ✓ Analisar as atribuições de sua função e as condições do ambiente de trabalho.

3- Métodos

Para elaboração deste artigo foi realizado uma revisão integrativa, começando por levantamento bibliográfico no campo da gestão escolar, análise de dados secundários e experiência vivenciada.

Para a realização da revisão integrativa é fundamental a criação de uma pergunta condutora: Como se apresenta a literatura. Zelando pelo o rigor científico, foi realizado buscas de artigos publicados na Elsevier, Lilacs, BVS, Ebsco Host, repositório *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Foram selecionados cinco artigos metodologicamente qualitativos e submetido ao CRITICAL APPRAISAL SKILLS PROGRAMME – CASP, contribuindo para avaliação destes. Os resultados da busca pela base confirma que existe uma escassez de estudos com o tema proposto.

4. Resultados e discussões

Partindo para o contexto histórico, os discursos de Marx e Engels sobre a educação (instrução) europeia nos séculos XVIII e XIX, a educação deixa de ser privilégio de poucos e expande para toda a população, pelo menos no plano teórico, conquistando a materialização de escolas públicas. Os homens deveriam ser instruídos e a educação ganhou ênfase nos debates políticos e filosóficos por ser central às discussões sobre o desenvolvimento econômico e industrial.

Inegavelmente, a modernidade apenas complementa o capitalismo e a preocupação pela educação formativa é a base da produção, ou seja, o homem deve corresponder às expectativas do mercado de trabalho, e a cada tecnologia que surge, ele deve se



apropriar, e as organizações que devem prever para oportunizar cursos e oficinas para preparar estes indivíduos.

O local mais apropriado para buscar conhecimentos e educação moral e cívica é na escola, as crianças começam a ter contato com o espaço que está inserido e será estimulado a aprender a conviver, compartilhar e transformar-se em cidadão produtivo. Torna-se essencial o papel de alguém para organizar a rotina escolar, surge então, o Gestor Escolar, conhecido como Diretor ou Vice-Diretor e a forma de eleição do gestor escolar na rede pública abarcam características peculiares. Na década de 1980, as formas mais usuais de seleção eram: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; 5) eleição direta para diretor” Dourado, (2001a).

A discussão sobre gestão democrática começou no final da década de 70 e somente a partir de 1980 a escolha do diretor de forma mais democrática, fugindo do clientelismo político nas indicações para assumir o cargo. Assim como o processo de transformação e desenvolvimento da sociedade, sempre existirá momentos de retroação, e foi percebido esse movimento na Prova Brasil, em 2007, a questão referente às formas de provimento ao cargo de diretor traz como alternativas de resposta: “seleção; eleição apenas; seleção e eleição; indicação de técnicos; indicação de políticos; outras indicações; outras formas”. O que demonstra fielmente inúmeras formas de escolhas de diretores o Brasil, logo, não é um princípio ou critério universal.

Para fundamentar as formas de provimento do cargo, Paro (2003), podem ser resumidas em três modalidades diferentes: a indicação; a seleção através de concurso público ou de aferição da competência técnica e a eleição.

Diversos autores que claramente vincula a imagem do gestor com quem o indicou, quase sempre um político ou alguém influente das Secretarias de Educação, logo, nesse caso “o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da comunidade escolar caracteriza-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar”. Dourado(2001b). Confirma Souza (2007, p, 166):

Indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral.

Essa forma não confere ao eleito a capacidade para assumir o cargo, afinal para qualquer cargo é preciso atender o perfil, posto as demandas técnicas que requerem conhecimento prévio, prevalecendo a relação pessoal, tanto na admissão quanto na demissão do mesmo indivíduo.



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

O concurso para a escolha de diretores está vinculado também “a uma concepção da direção de escola como carreira e, por meio dele, a ocupação da função tem caráter permanente” (Mendonça, 2000). Nesta perspectiva, o gestor escolar é percebido no sentido Weberiano, como um burocrata, esvaziando a ideia de gerir representando o seu indicador.

A gestão escolar tornou-se muito mais complexo com a diretiva legal da democracia. Existe um plano com metas que determinam o que devem acontecer independentes das variáveis sócio culturais e recursos. O princípio constitucional da gestão escolar democrática de 1988 foi assegurado pela Lei nº 9.394/96 que instituiu a Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. Surge, então, a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB, introduziu "um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo (Drabach e Mousquer, 2009, p. 259).

Em busca de artigos científicos sobre o trabalho do gestor escolar em bases fidedignas, poucos artigos foram encontrados, o que demonstra oportuno e necessário estudos sobre o processo de trabalho, levando em consideração à saúde e a condição de trabalho deste trabalhador polivalente, destacam-se:

Procedência	Título do Artigo	Autores	Periódico(Vol, n. ano)	Considerações/Temática
BVS	A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola	PARO, Henrique Paro	Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010	O autor explicita e critica as atuais funções do diretor, que entram em contradição desde o objetivo e concepção do cargo, consiste no papel de um simples gerente, sem formação e prática. Relata o ofício do gestor escolar, como um agente político, com a função de administrar uma instituição, promovendo a educação. Ressalta que <i>“a instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa sui generis, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto de coordenação do esforço humano coletivo”</i> . Existe o entendimento da complexidade de sua função, condições estruturais pelo Estado e acúmulo de demandas.
Scielo	As "artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo	JUNQUILHO, Gelson; ALVARENG A, Roberta; RODRIGUES, Alfredo.	Cad. EBAPE.BR vol.10 no.2 Rio de Janeiro jun. 2012	O artigo aborda a função social da gestão e reflete os "fazeres gerenciais" do diretor escolar, revelando a ambiguidades inerentes, onde a posição do gestor dependerá das movimentações dos



				<p>membros. Destaca a existência de conflitos de interesses entre o poder instituído que, formalmente, representa e os demais praticantes na escola, em uma relação entre dominante e dominados.</p> <p>Aponta-se confronto no processo do trabalho, onde existem interesses do sistema educacional e o que pode ser possível;</p>
BVS	Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente	SOUZA, Ângelo; BARBOSA, Andreia.	Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Editora UFPR	Os autores trazem para o análise das demandas e divergências do papel do gestor enquanto representante da função social da escola e a cobrança por um profissional muito distante do político-pedagógico, fazendo prevalecer a busca por uma base técnico-administrativa da sua função.
Scielo	Evolução do Modo de regulação e redefinição normativa do papel dos diretores de escola.	CATTONAR, Branka.	Educ. rev. no.44 Belo Horizonte Dec. 2006	O artigo examina de maneira detalhada sobre as diversas responsabilidades que assumem e constituem em tarefas variadas. Em sua pesquisa, denota-se uma tensão entre, de um lado, o trabalho administrativo e a gestão das relações externas, que os diretores devem assumir e que consideram sofredoras.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Os artigos apontam a fragilidade, tensão e conflitos inerentes à função do gestor escolar, preconizadas por regimentos, Leis e portarias. Ademais, a crítica que se faz é o reducionismo do papel do gestor que deveria focar ao pedagógico e a necessidade de uma reorientação nas atribuições do gestor escolar, fornecendo condições favoráveis a execução das tarefas.

De forma mais detalhada e aproximando o entendimento acerca das atividades do gestor, faz-se necessário buscar elementos para completa análise sobre as atribuições e Divergências deste profissional da educação. Segundo o Regimento Escolar da Secretária Estadual de Educação do Estado da Bahia publicada no ano de 2011, destaca-se abaixo alguns pontos cruciais para compreensão sobre a complexidade do cargo: Em seu art. 16, diz que “ *A direção é o órgão executivo responsável pela gestão da unidade escolar, competindo-lhe atividades de caráter técnico-pedagógico, administrativo-financeiro, patrimonial, bem como de articulação com a família, com a comunidade escolar e entorno da escola e com os poderes públicos locais*”



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

Sobre o aspecto pedagógico, entre muitas, destaca-se: *“fazer cumprir os dias letivos e horas de aula estabelecida na legislação vigente; acompanhar e avaliar os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento do sistema e da rede de ensino e de escola, em relação a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de pessoal e de recursos materiais”*

Em relação ao cumprimento sobre os dias letivos, o gestor compadece de diversas variáveis, tais como: greve dos professores, dos terceirizados e pela violência dos bairros em que estão inseridas, muitas vezes, param suas atividades por toque de recolher, a escola precisa fechar suas portas. Sobre a greve dos professores são reivindicações sobre condição melhor de trabalho e remuneração e sobre as greves dos terceirizados, são salários atrasados por diversos meses, as atividades fins são essenciais para a manutenção do ambiente: segurança, alimentação e limpeza. No que tange ao “toque de recolher” são comunidades que estão vulneráveis a violência e ao tráfico de drogas e ações policiais sem o planejamento devido, além da ausência da Ronda Escolar. Ademais existe o alto absenteísmo nas escolas devido ao trabalho exaustivo dos professores que em sua maioria precisa trabalhar em outras instituições para complementar a renda familiar.

Os gestores e toda sua equipe passam por situações de riscos, uma vez que a violência vem ganhando destaque na fase juvenil oriunda de diversos fatores que dependem da realidade social, psicológica e econômica e que tem como mola propulsora a injustiça social, o racismo, desemprego e o desajuste familiar. O que favorece para o aumento da violência é a insegurança também das ruas, a presença do tráfico e consumo de drogas e ausência do corpo efetivo da Ronda Escolar. O problema que em muitas escolas é cotidiano o ambiente composto por eventos de violência dentro e fora da escola que acaba impactando na rotina.

Como o diretor da escola pode trabalhar com afinco, se debruçar em ações planejadas, mas dentro do seu cargo existem limitações orçamentárias e excesso de normas que impedem intervenções em prol da melhoria de trabalho tanto dele quanto de sua equipe? Reconhece que o magistério é uma atividade caracterizada, conforme o Decreto 53.831/64, no artigo 2º, como atividade penosa, que afeta o organismo, com repercussões de ordem física e psicológica, em razão da repetição de movimentos e pressões psicológicas ao trabalhador.

Uma grande contribuição que reforça a complexidade de gerir uma escola pública confirma em muitos estudos realizados na Bahia, por meio de parceria entre o Sindicato dos Professores da Rede Particular de Ensino, CONTEE, Universidade Estadual de

Feira de Santana (UEFS) e Universidade Federal da Bahia (UFBA), utilizando pesquisas epidemiológicas de corte transversal, revelaram um marcante processo de

desgaste físico e mental dos professores (ARAÚJO et al., 2003; ARAÚJO & CARVALHO, 2009). Foram estudados professores da rede particular de ensino de



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

Salvador, da rede municipal e particular de Vitória da Conquista e professores universitários da UFBA e da UEFS. A prevalência de transtornos mentais comuns (TMC) foi de 20,1% para os professores da rede particular de Salvador (ARAÚJO et al., 1998), 18,7% para os professores da UFBA (WERNICK, 2000), 17,9% para os professores da UEFS (ARAÚJO & PARANHOS, 2001), 41,5% para os professores da rede privada de Vitória da Conquista (DELCOR et al., 2004) e 55,9% para os professores da rede municipal de Vitória da Conquista (REIS et al., 2006).

As pesquisas revelaram a prevalência elevadas de queixas de saúde relacionadas a problemas vocais, osteomusculares e de saúde mental, associados a aspectos do ambiente escolar e da organização do trabalho. Em relação à saúde mental, foi observado que o adoecimento psíquico é problema relevante, com destaque para os sintomas de cansaço mental e nervosismo, característicos de quadros de estresse. Neste contexto, como gerir o trabalho docente de forma decente?

Na literatura há maior ênfase em estudos sobre os processos de ensino-aprendizagem focado sempre no aluno, sendo restrita a análise com foco nos professores, enquanto ainda são ainda mais escassos estudos com os gestores devem estar em condições de trabalho para que possa devolver a sociedade uma educação de qualidade, afirma Araujo (2015):

Nunca ou quase nunca são abordados ou discutidos temas relacionados ao próprio/a professor/a, ao seu processo de trabalho e as demandas a que ele/a tem que responder, e à sua saúde: o que as exigências do trabalho desencadeiam no corpo físico e mental desses profissionais. O autocuidado ou o cuidado de si não tem espaço ou legitimidade para se expressar frente ao cuidado da criança. Essa temática, portanto, é completamente marginal nesse contexto e se manifesta apenas quando o corpo adoecido não é mais capaz de manter-se ativo, trabalhando – aí, sim, o corpo ganha materialidade, é tornado visível – mas já é corpo adoecido. Portanto, vivenciado pela incapacidade de ser utilizado como ferramenta a ser usado para as atividades de ensino. É somente neste momento, que se descobre que a pessoa também é um corpo e não apenas que ela tem um corpo – como ferramenta de trabalho.

Este é o cenário mais frequente no âmbito escolar, professores adoecidos com demanda psicológica e desgaste físico sem condições de trabalho, sobrecarregado e fatigado muitas vezes na relação com os seus pares e alunos.

Retornando a responsabilidades do gestor escolar, seu cargo tem aspectos de caráter administrativo, conforme Regimento da Secretaria Estadual de Educação da Bahia, em um dos itens, segue com maior destaque pela demanda de energias “ *gerenciar o funcionamento da unidade escolar, responsabilizando-se pelo registro de informação nos sistemas eletrônicos disponibilizados pela Secretaria da Educação, zelando pela*



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

eficiência, cumprimento das normas educacionais e pelo padrão de qualidade do ensino”.

Partindo do pressuposto que o padrão de qualidade de ensino é altamente complexo e distinto entre as regiões do país e que depende de recursos físicos, humanos e patrimoniais, é um tanto quanto complicado atribuir essa responsabilidade para o gestor e sua equipe. O caráter administrativo contemplam ações de matrículas de alunos, definição de salas, quadro de horários e, que estes, dependem, do sistema utilizado e o devido treinamento, condição física das salas de aula, disponibilidade de professores e recurso para contratação, acesso a internet e rede telefônica. Nem sempre as escolas públicas contam com condições para cumprir o caráter administrativo comum em qualquer organização.

Sobre a estimulação dos projetos pedagógicos em laboratórios, bibliotecas e audiovisual não é possível devido a condição exposta no parágrafo anterior e os professores acabam anulando seus projetos e fomentando dentro do possível ações que trabalhem com o lúdico e gincanas como intervenção diferenciada. Logo, cumprir o caráter pedagógico depende de variáveis que estão fora do controle do gestor escolar e do professor.

No que se refere ao caráter financeiro: “ *coordenar as atividades financeiras da unidade escolar, na forma da legislação aplicável e orientações da Secretaria da Educação, sob pena de responsabilidade; controlar os créditos orçamentários da unidade escolar oriundos dos recursos federais ou estaduais e ao final do exercício financeiro, encerrar a aplicação dos recursos recebidos, levantar os gastos, apurar o saldo existente em cada conta e elaborar o processo de prestação de contas anual”*

Acredita-se que é função do cotidiano escolar, altamente burocrático e não desafiante. São funções executáveis, sem complexidade. O gestor precisa apenas controlar os recursos utilizados para o fim administrativo, sob pena de paralisar estas atividades.

Para quem nunca assumiu o cargo de gestão é um fator de desgaste na vida laboral, gerir recurso limitado que não atende às necessidades da organização, chega ser perverso, uma vez que influi nas condições básicas, ainda mais que toda redução de corte financeiro do governo recai sempre na educação e na saúde.

Neste contexto, confirma-se então, a necessidade de formação densa para o gestor escolar. Libâneo (2004) afirma ser essencial o desenvolvimento de estrutura adequada, facilitadora de uma cultura favorável a mudanças e à participação, exigindo a busca de um perfil de gestor escolar, com habilidades técnicas, humanas e conceituais. Um profissional que também tenha clareza de suas atribuições enquanto gestor escolar, gestor de pessoas e articulador social. Torna-se, então, uma condição *sine qua non* a formação desses gestores, pois há uma gama de diversidade de saberes que não é compreendido apenas com a sua formação docente. Afirma Santos (2002,p.2):



“A maioria dos diretores de escola busca orientações e soluções para seus problemas administrativos e técnicos com colegas mais experientes ou aguarda “ordens” da Diretoria de Ensino, em vez de buscar soluções próprias, o que exige maior conhecimento dos fatores envolvidos, capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propriamente propiciados em sua formação e tampouco no processo de capacitação posterior”

Os cursos de formação para gestores acontecem geralmente na modalidade EAD, o que não o afasta da sua dinâmica pessoal e profissional, mas geralmente trabalham em módulos com temáticas que circulam os temas: As políticas públicas, a escola e a gestão da educação; Gestão contemporânea da educação: marco normativo e legal; planejamento na escola; os instrumentos de gestão da escola; o papel do gestor escolar e avaliação na educação e na escola.

Observa-se que as ações do gestor escolar deve ir além dos muros das escolas, isso de fato, é essencial para a qualidade e manutenção do ambiente saudável pelos pais, professores e alunos, tornando-se elementar a articulação com a família e sociedade, ainda contido em suas responsabilidades e atribuições, segundo o mesmo Regimento, destaca-se: articular e integrar a unidade escolar com a família e a comunidade; informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimentos de estudantes, bem como sobre a execução do projeto político pedagógico da unidade escolar.

Os gestores escolares não são formados sobre os instrumentos sociais e por intuição e zelo a comunidade em que estão inseridos, os gestores, atendem pais de alunos e alunos em situações de riscos e acolhem utilizando a escuta individualizada e aconselhando dentro do possível. O gestor neste momento não é um burocrata, ele se posiciona como um psicólogo e assistente social sofre com a realidade local, são crianças com história de pedofilia, agressão física dos pais, usuários e filhos do tráfico que frequentam o ambiente escolar e o dialogo escola-família deve existir sem distinção. Através da experiência vivenciada pela autora quando atuou no Programa de Atenção e Valorização dos Professores- PASVAP , coordenada pela professora Maria Regina Borges com muito primor e exaustiva ações para melhorar as condições do professor através de uma equipe de multiprofissionais composta por fonoaudiólogo, psicólogo, fisioterapeuta, assistente social e sociólogo que tinham como missão realizar um ciclo de visitas em toda rede estadual de Salvador com o objetivo de atender, informar e esclarecer os professores de toda região sobre a saúde vocal, doenças musculoesqueléticas, saúde mental, sobre a importância da prevenção e empoderamento do papel dos instrumentos sociais para a comunidade local. O Programa encontra muitos entraves pela própria estrutura engessada da Secretaria de Educação do Estado da Bahia, recursos financeiros escassos e formas limitadas de contratação destes profissionais.



Os programas sociais são abandonados frequentemente por interesses políticos, ou seja, cada governador que assume a cadeira, os projetos não são aproveitados e em esfera menor, quando há mudança dos cargos de chefia, também sofre impactos, pois o novo gestor tem prioridades diferentes, não atendendo ao interesse e necessidade do público, e, como não há prioridade, os recursos financeiros são destinados a depender da crença do novo gestor. De forma grotesca, percebem-se ações mercadológicas para promover ações com grande envolvimento de recursos financeiros que poderiam ser redirecionados para operacionalização das escolas, que precisam de estrutura e manutenção para que funcionem de forma efetiva e também a formação continuada para gestores e professores.

Outro fator relevante é a ausência de formação direcionada para a realidade comum encontrada e para o alcance dos objetivos, mesmo sendo questionado o padrão da qualidade pregada pela Secretaria de Educação. Conforme Nogueira e Bernades (2011. P.169):

A formação profissional qualificada de gestores escolares deslocou-se, nas últimas décadas, no Brasil, da formação em cursos de graduação em pedagogia, nos quais era situada como habilitação específica precoce, para um conjunto de exigências que agregam a formação pedagógica em geral à experiência docente no “chão da escola” e não disponibilizam cursos de gestão propriamente dita, noções de gerenciamento estratégico, ferramentas de gestão, entre outros conhecimentos da área de gerenciamento que colaboraria com a sua atuação.

Logo, os treinamentos técnicos e burocráticos acontecem de forma regular, mas falta ainda aprofundamento sobre ferramentas gerenciais com foco na esfera pública. O gestor precisa ter condição laboral, desenvolvimento de habilidades necessárias e suporte para problemas que sobreponha ao seu cargo.

De fato, é preciso rever as atribuições do gestor e fornecer condição conceitual, técnica e humana para o labor, no sentido de fazer jus ao lema “educar para transformar” divulgado de forma massiva nas mídias em todo o Estado da Bahia.



5- Conclusão

O ambiente escolar é um ambiente dinâmico, plural e com muitas concepções de mundo distintos, arraigadas pela história, valores, cultura da comunidade que está inserida. É na escola e com os professores que a criança começa a compreender o que ser ele é desejar ser no mundo, a conviver com as diferenças. Este ambiente não pode ser comparado com uma empresa privada, com metas estabelecidas e indicadores precisos, pois demanda de olhares reflexivos, pontuais e qualitativos sobre o ambiente educacional. Neste cenário que entra o gestor escolar e seus pares, responsáveis pela qualidade educacional, nutrindo os alunos de conhecimento e fomentando ações de transformação através da educação. Indubitavelmente, não depende apenas da vontade e ideologia, existem variáveis incontroláveis, como o interesse político divergente, do olhar que o indivíduo tem de si e dos outros, do papel e compromisso (significado e percepção do trabalho) que faz naquele determinado ambiente. O Gestor Escolar é um profissional da Educação que muitas vezes já atuou como professor e conhece exatamente o desafio diário do corpo docente e da importância da relação com os seus pares. O relacionamento interpessoal é responsável também pelo adoecimento psicofisiológico, acarretando o absenteísmo e o *turnover* (rotatividade), conseqüentemente surgem desta situação dissabores nas relações do professor-aluno e do professor-gestor, ocasionando sofrimento no labor. Evidentemente que esta situação impacta na rotina da escola e no processo de ensino aprendizagem, como efeito cascata.

As percepções acerca do trabalho do gestor escolar é a sensação de “tocar o barco pra frente”, ou seja, viver mais um dia, como uma expressão de desânimo e que nada vai mudar, pois é mero cumpridor de meta do governo. Será que é uma forma de lidar com o estresse? Muitos acreditam que a educação transforma se contar com uma equipe sadia no trabalho, o professor é o principal protagonista e este profissional de educação é o trabalhador que exerce uma atividade penosa e constantemente é acometido de doenças ocupacionais, também por condições desfavoráveis de trabalho. Como gerir o trabalho docente decente?

Percebe-se nitidamente a complexidade e o acúmulo de tarefas para o gestor escolar e as variáveis que interagem na dinâmica da escola. Outro fator que inquieta é a ausência das ações que já constam regidos na política pública educacional e que não há controle e nem participação social nas decisões. O fato é que o povo não exerce os seus direitos pela falta de informação e pelo interesse do princípio hermético, como vimos anteriormente, é essencial, que as informações não sejam acessadas pela classe desfavorável.

O fato é que a sociedade constantemente se transforma e as necessidades aumentam, os desajustes familiares por diversos motivos, acabam impactando no cotidiano escolar,



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

local este, que deve lidar com o coletivo de emoções, pensamentos e aspirações e inspirações, distintas, ou seja, completamente plural. Neste sentido, é preciso focar nas formações dos gestores não como um simples burocrata, mas desenvolver habilidades humanas, propor condições de trabalho favorável e menos estressante, para que este trabalhador não adoça e entre também no contexto dos doentes da educação, além de fomentar ações de melhoria sobre a condição dos docente, sem o professor, a escola não tem o mínimo sentido.

Sem qualquer dúvida, o gestor é o principal articulador entre a escola e o Estado, comunidade, corpo docente e discente, um verdadeiro maestro de uma grande e complexa orquestra e que a efetividade não depende do representante do Estado, bem como sua equipe e o exercício de liderança.

Nota-se um ambiente carregado de demandas psicológicas, complexo e dinâmico, onde se concentram responsabilidades nas atribuições do cargo que na prática é completamente contraditória pela própria condição de trabalho e realidade socioeconômica, cultural e demográfica, que poderiam ser compreendidos e adaptáveis. Atribuir responsabilidade e não fornecer condição de execução é sinônimo de vilipêndio, diminuir a capacidade do homem ao trabalho, criar sentimento de impotência ao trabalhador, podendo levá-lo a doenças incapacitantes.

A incivilidade é crescente entre os jovens no âmbito escolar e que demanda postura do gestor e muita cautela devido a inúmeros elementos legais e expõe também a integridade física do gestor. A incivilidade também é uma violência e se não houver regimento claro e conciso pode levar a consequências piores e incalculáveis, por esta razão que a escola deve dialogar com as famílias de modo que compactue a relação e estabeleçam vínculos de confiança e respeito, outro desafio para o gestor.

O Estado precisa rever suas prioridades que se refere a educação e comece a prever a necessidade de contratação através de concursos de assistentes sociais e psicólogos para atuação regular nas escolas, garantindo suporte ao gestor, aos alunos e aos professores, como redução da violência, do estresse ocupacional e garantindo um ambiente saudável e produtivo. Outro fator é acompanhar e assumir como a solidariedade imediata inerente ao pagamento dos salários dos terceirizados que atuam na escola e eliminar o habito perverso do REDA que contrapõe a existência deste Regime, uma vez que está previsto apenas em casos especiais.

O artigo propõe a inúmeras reflexões e todas estão centradas na estrutura e a ausência de Política Pública que atenda e que contribua realmente com o seu povo. Os profissionais da educação são profissionais invisíveis e que deveriam ter toda



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Vol.2 – Número 2- JUL.2016

notoriedade e prioridade pelo papel que desempenha na sociedade, um verdadeiro semeador que não espera a colheita, mas que felicita com o resultado em que fez parte.

Referências

ARAÚJO, TM; Carvalho, FM. Condições de trabalho docente e saúde na Bahia: estudos epidemiológicos. *Educação & Sociedade*, v. 30, p. 427-449, 2009.

ARAÚJO, TM; Reis, E.J.F.B dos; Carvalho, F.M.; Porto, L.A.; Reis I.C.; Andrade, J.M. de. Fatores associados a alterações vocais em professoras. *Cadernos de Saúde Pública (FIOCRUZ)*, v. 24, p. 1229-1238, 2008.

ARAÚJO, TM. Estresse e saúde no trabalho docente. *Revista de Educação CEAP*, v. 16, p. 9-15, 2008.

ENGELS, Friedrich. *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*. Tradução de B.A Schumann. São Paulo, Boitempo, 2008.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOMBARDI, Jose. *Educação e ensino na obra de Marx e Engels*. Campinas. Alínea, 2011.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n.75, Agosto/2001 p 84-108.

MENDONÇA, E. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.

NOGUEIRA, Ana Maria e BERNARDES, Hila Maria Rodrigues. **Formação em serviço de gestores das escolas públicas: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará**. Seminário Nacional de Política e Gestão da Educação (1.: 2011, : Itabaiana, SE

PARO, V. H. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: xamã, 2003.



SANTOS, dos Clóvis Roberto. **O gestor escolar de uma escola em mudança.** Thomson, Pioneira. São Paulo. 2002.

SOUZA, A. R. De. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil.** PUC/SP, 302 p. Tese de Doutorado em Educação (Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo, 2007.



REVISTA ACADÊMICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
Vol.2 – Número 2- JUL.2016

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS

Noemia Carneiro de Araujo Resende

Mestranda em Saúde, Ambiente e Trabalho pela Faculdade de Medicina da Bahia. Possui MBA em Gestão Estratégica em Recursos Humanos e outro MBA em Gestão Pública Graduada em Administração de Empresas. Pesquisadora sobre Condição Docente pela Universidade Federal da Bahia/UEFS, pesquisadora da Red Estrado Internacional na área de Educação, professora universitária da Unijorge- Rede Ilumno.

Artigo recebido em 12/01/2016

Aceito para publicação em 17/08/2016

Para citar este trabalho:

RESENDE, Noemia Carneiro de Araujo. O LABOR DO GESTOR ESCOLAR NO EMPENHO DO TRABALHO DOCENTE DECENTE, RESPONSABILIDADES PEDAGÓGICAS, PATRIMONIAIS E ADMINISTRATIVAS: ATRIBUIÇÕES COMPLEMENTARES OU ANTAGÔNICAS? Revista Ágora. Unimes Virtual. Vol 2 – Número 2 – Agosto 2016. Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=formacao&page=index>

Acesso em: __/__/__