



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOSÉ FLÁVIO RAMOS DE QUEIROZ

**GESTÃO ESCOLAR: A FUNÇÃO DO DIRETOR COMO FUNDAMENTO
PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**JOÃO PESSOA – PB
2024**

JOSÉ FLÁVIO RAMOS DE QUEIROZ

**GESTÃO ESCOLAR: A FUNÇÃO DO DIRETOR COMO FUNDAMENTO
PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação Departamento do Curso Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Viviane Barreto Motta Nogueira

**JOÃO PESSOA – PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

Q3g Queiroz, José Flávio Ramos de.

Gestão escolar [manuscrito] : a função do diretor como fundamento para uma gestão democrática / José Flávio Ramos de Queiroz. - 2024.

23 p.

Digitado.

Monografia (Especialização Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPEP. "

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Diretor escolar. I. Título

21. ed. CDD 371.200 92

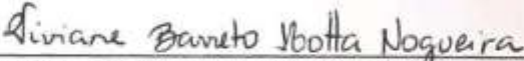
JOSÉ FLÁVIO RAMOS DE QUEIROZ

**GESTÃO ESCOLAR: A FUNÇÃO DO DIRETOR COMO FUNDAMENTO
PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

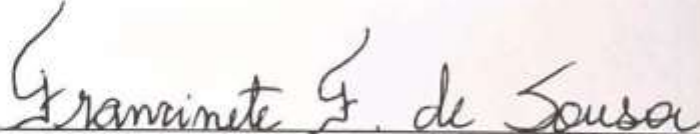
Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado a/ao Coordenação
/Departamento do Curso Especialização
em Gestão em Administração Pública da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão em
Administração Pública.

Aprovada em: 17/05/2024.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
(Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Francinete Fernandes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba

À todos aqueles profissionais da área de administração pública, aos quais desempenham suas atividades com responsabilidade e empatia, DEDICO.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.

Paulo Freire

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. CONCEITO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	8
2.1 Escola como e com organização	12
3. O DIRETOR ESCOLAR	12
4. À UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INOVADORA	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS	19

GESTÃO ESCOLAR: A FUNÇÃO DO DIRETOR COMO FUNDAMENTO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

José Flavio Ramos de Queiroz

RESUMO

Este trabalho traz como escopo a gestão escolar com enfoque na função do diretor. Para além das definições desses elementos, busca-se trabalhar a evolução histórica desse âmbito administrativo até os dias atuais com o acréscimo diferencial do sistema democrático. Sendo assim, essa pesquisa traz como objetivo geral analisar a presença da perspectiva democrática nas atribuições do diretor e da gestão educacional em geral. Para tanto, os aspectos metodológicos concernem a uma pesquisa de natureza qualitativa e cunho bibliográfico – onde buscou-se através de artigos científicos, revistas eletrônicas e documentos oficiais, encontrar definições e argumentos que fomentassem o modelo de gestão democrática. Assim, o caráter conclusivo corresponde a análise de que a participação, o diálogo, o planejamento e o coletivo são fundamentais para que se consiga efetivar uma organização com base no direito e singularidade daqueles ao qual se representa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Diretor. Democracia. Participação.

ABSTRACT

This work focuses on school management with a focus on the role of the director. In addition to the definitions of these elements, we seek to work on the historical evolution of this administrative scope up to the present day with the differential addition of the democratic system. Therefore, this research has the general objective of analyzing the presence of a democratic perspective in the duties of the director and educational management in general. To this end, the methodological aspects concern research of a qualitative nature and bibliographic nature – where we sought, through scientific articles, electronic magazines and official documents, to find definitions and arguments that would promote the democratic management model. Thus, the conclusive nature corresponds to the analysis that participation, dialogue, planning and the collective are fundamental in order to achieve an organization based on the rights and uniqueness of those it represents.

Keywords: School Management. Director. Democracy. Participation.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho exprime fatores que compõem a área da educação sob a perspectiva da organização, estruturação e desenvolvimento da gestão escolar. Para isso, o debate aqui levantado, indicam inúmeros desafios e entornam a complexidade que fazem parte da dinâmica da administração das escolas – é importante salientar essa discussão gira em torno do ensino público, ou seja, estamos falando da gestão escolar e do diretor escolar da escola pública.

Entende-se que a área de gestão em administração pública está inserida nos grandes setores da sociedade – as demandas sociais andam paralelamente com as tomadas de decisões dos sujeitos que as competem. O âmbito da educação faz parte desses setores e em si já incide inúmeros desafios para seu desenvolvimento – diante dos que fazem parte da gestão que delimita e acentua as políticas do exercício escolar temos o diretor juntamente com todo o corpo escolar (professores, técnicos administrativos, pais e alunos) e tem como fim a gestão democrática.

Diante disso, este trabalho objetiva-se pela ideia central de analisar a presença da perspectiva democrática nas atribuições do diretor e da gestão educacional em geral. Dos objetivos específicos se tem: apresentar o percurso da gestão escolar sob seu contexto histórico, a fim de perceber avanços e desafio deste campo; delinear as atribuições do diretor escolar como congruentes ao desenvolvimento de sua prática; intensificar o olhar sob os novos parâmetros para uma gestão escolar efetivamente democrática.

Nesta perspectiva, a organização deste trabalho se dá da seguinte maneira: a primeira seção é destinada a análise da definição de gestão escolar – assim, traz-se um breve contexto histórico que envolve essa no Brasil. Na segunda seção, tem-se a figura do diretor como precursor de um sistema interno e como escopo em que a estrutura escolar aplica-se aos sujeitos – neste espaço, aborda-se também a transformação e sua nomenclatura e, sobretudo, suas competências.

A terceira seção aborda os critérios em que a gestão deve ser inserida para ser considerada democrática, participativa e inovadora – de modo que esses três vieses se interliguem na mesma estrutura.

Os aspectos metodológicos concernem a uma pesquisa de natureza qualitativa – uma vez que o debate acerca da gestão escolar tem se intensificado com a mesma rapidez que a sociedade contemporânea atrai novas demandas. Assim, sob cunho bibliográfico, os autores

trabalhados apontam os princípios da gestão escolar democrática, o indicativo do “líder” dessa gestão e imprimem valores significativos que corroborou para a reflexão – utilizou-se artigos científicos e documentos oficiais como subsídios.

Compreende-se a relevância dessa temática não só para o âmbito das instituições de ensino, mas à toda sociedade, tendo em vista que a ideia de gestão democrática, como será esboçado, é destinada ao conhecimento e participação da sociedade, seja direta (funcionários da escola, pais, alunos, entidades do governo), seja de forma indireta (acadêmica, educadores e pesquisadores).

2. CONCEITO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

Na atualidade, a Gestão escolar é escopo de recorrentes discussões no meio político educacional – isto porque esse tema sofreu inúmeras transformações ao longo da história no Brasil – ao que compete o desenvolvimento desse trabalho, indica-se a Gestão escolar no âmbito do ensino público. Para tanto, é importante salientar que este conceito tem em sua base as políticas educacionais – essas que também foram se modificando ao longo dos anos.

Martiniak e Gracino (2014), apontam que a própria análise do conceito é mediada pela conjuntura histórica em que a época permite. Assim, se pode dizer que os desdobramentos políticos e sociais são determinantes para o conhecimento que se tem nos dias de hoje acerca da gestão escolar – tornando-se um elemento importante nos cursos de licenciaturas, pós-graduações, capacitações e até mesmo compondo diretrizes para fins institucionais.

Para tanto, é necessário trazer a essa discussão os fundamentos históricos apreendidos por Martiniak e Gracino (2014), que expressam a evolução do sentido da organização da educação brasileira, até o que se tem hoje pela gestão escolar. Assim, o primeiro indício oficial de organização se dá em 1599 através do documento *Ration Studiorum*, ao qual pertenciam aos jesuítas e destinou-se para organizar e administrar os meios de ensino na época colonial.

Em 1759, ocorre o fechamento dos colégios jesuítas e os interesses educacionais passam a fazer parte do Estado, neste período a supervisão era unicamente por parte do diretor de estudos e “tinha como função supervisionar o ensino, corrigir os professores e apresentar relatório ao imperador a respeito do andamento do ensino” (SAVANI, 2010 apud MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 190).

Adiante, em 1809, a chegada da Família Real mudou esse quadro – foram fundadas escolas de ensino superior “(cursos superiores de cirurgia, anatomia e medicina e os cursos para a formação de técnicos em áreas como economia, desenho técnico, química, agricultura e

indústria)” (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 191). Assim como, foram fundados os primeiros cursos de ensino primário, secundário e superior – a ênfase dada ao ensino secundário e superior que interessa ao império como forma de priorizar a prática nas formações.

Há somente uma nova mudança neste cenário por volta de 1890 – através da transição do império para república e esta última tinha em seus ideais diligências liberais, “As classes foram organizadas de forma seriadas e homogêneas e administradas por um só diretor, que não só administrava a escola, mas, também representava o Estado e o governo.” (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 191).

Em 1929, ocorreu uma espécie de reorganização na economia – o processo de industrialização marcou esse período, o modelo de execução era baseado no taylorismo e fordismo – onde se visava um sistema de gestão em que o trabalho era direcionado para o maior rendimento do trabalhador. No âmbito da educação, a ênfase era dada à racionalização científica com fins para a formação do administrador escolar. Esse processo percorre da década de 1940 à diante, onde se destaca a Lei Nº 4.02/61 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – com elementos que descentraliza as atribuições do corpo administrativo escolar.

Com as mudanças no ensino de primeiro grau (curso primário + curso ginásial) surgiu a figura do Diretor de Escola, que a partir das novas definições passou a cumprir funções de administração, tendo como modelo a empresa cujas funções eram técnicas, cientificamente determinadas e burocráticas para que houvesse produtividade máxima com recursos mínimos. (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 193).

Ao que segue, as décadas de 1970 e 1980 são marcadas pela luta da democratização da sociedade – e é justamente nesta época que surge as primeiras premissas correspondentes a Gestão Democrática – a Constituição Federal configura esse cenário ao colocar a educação “como um direito social, responsável pelo pleno desenvolvimento do indivíduo, sua preparação para o mercado de trabalho e pleno exercício da cidadania” (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 193). No entanto, a regulamentação do princípio da Gestão Democrática só se dá em 1996 por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Este princípio mais tarde sofreu alterações – nos respectivos artigos: art. 3º, inciso VIII e art. 14. Que seguem:

Art. 3º - VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal; (...) Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades. (BRASIL, 1996).

Estando presente também no art. 56 que diz: “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.” (BRASIL, 1996).

No ano de 2001, é aprovado o Plano Nacional de Educação pela Lei Nº 10.172/2001, “que estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas que deveriam ser implementadas nas diferentes etapas e modalidades da educação básica e superior, assegurando o acesso, a permanência, a gestão democrática e a qualidade do ensino.” (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 195). Neste momento da história, a própria definição de gestão é ampliada – participação e mobilização entram em destaque para fins do desenvolvimento geral do processo educacional que vai desde as questões administrativas até a efetivação do ensino e aprendizagem –articulado pelo Projeto Político Pedagógico (PPP).

Na perspectiva de MARTINIAK e GRACINO (2014, p. 198) o PPP:

torna-se um objeto útil para a organização e sistematização do trabalho educativo, um “documento teóricoprático”, no qual são explicitados os fundamentos políticos e filosóficos da comunidade (...) pressupõe ações como descentralização, participação, racionalização dos recursos e autonomia das escolas. Essa autonomia (...) ao mesmo tempo em que pressupõe liberdade, implica em grande responsabilidade, principalmente no que diz respeito à ruptura com práticas e posicionamentos autoritários e controladores, ranços que acompanham a educação desde sua instituição em nosso país. MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 198-199).

Para Theobald et al (2009), o PPP é compreendido como um princípio de democracia – primeiramente porque trata-se de um exercício que é construído por um conjunto de pessoas e que tem um fim visado na característica do progresso da instituição e seus sujeitos. Assim,

o Projeto requer um comprometimento coletivo por ser um particular de responsabilidades dos sujeitos envolvidos em conjunto, de maneira que a escola alcance um desenvolvimento pleno em todos os aspectos: humano – reconhecendo e valorizando o profissional e oportunizando o desenvolvimento social dos alunos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento educativo. É importante ressaltar ainda o desenvolvimento cultural, buscando o entendimento da cultura através dos conteúdos desenvolvidos. (THEOBALD et al, 2009, p. 85).

A prática de elaboração do projeto faz parte do pleno exercício da autonomia e, por tanto, o princípio da democracia é claramente observado, uma vez que este pensamento coletivo está intrinsecamente relacionado com as necessidades, objetivos, decisões e especificidades das classes de sujeitos que compõem a escola. Dessa forma, essas especificidades são transformadas pelos instrumentos pedagógicos como construção democrática.

Nessa construção democrática é necessário transformar componentes pedagógicos, o que implica transformar os objetivos da escola, estabelecendo o que se pretende atingir, deixando clara a sua intencionalidade, no tipo de formação que se deseja para seus alunos, levando-se em conta os valores, costumes e manifestações culturais. Para tanto, alguns desses componentes pedagógicos destacam-se como básicos na condução do processo educativo e devem ser pensados pelos membros da escola de modo que se configurem clara e coerentemente com a proposta pedagógica que se faz. (THEOBALD et al, 2009, p. 85).

Assim, ao pensamos em gestão democrática devemos ter em mente a ideia de inclusão, não somente no sentido ampliado para que se desenvolve as estratégias, mas no sentido de abertura para o preenchimento dos sujeitos da instituição de ensino, como apontam Oliveira e Menezes (2018, p. 880): “O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos.”

Nesta perspectiva, é necessário delinear essa discussão sob uma breve digressão através da ótica singular a que se remete a escola em si – já que, ao se imprimir a necessidade de uma gestão escolar, deve-se apoiar na premissa que norteia todo o processo de organização, administração e gestão escolar – a escola. E é nesse sentido que Lück (2009), indica a importância dessa como uma organização social, diz:

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. (LÜCK, 2009, p. 20).

A importância da escola como organização social é remetida no final da fala da autora em detrimento da atuação cidadã que o indivíduo que está sendo formado poderá exercer – é diante disso que se consegue perceber a ligação estrita que há entre a educação e a cidadania, assim como todos os seus desdobramentos que envolvem novas nuances que se voltam para a perspectiva democrática.

No entanto, cabe aqui o seguinte questionamento – se o ambiente escolar agrega todas essas responsabilidades e conjunções sociais, por que os debates e exigências se tornam cada vez predominantes? A resposta é uma só – os desafios – esses que permeiam a efetivação dos princípios formadores que a escola se encarrega, são distintos, porém condizem com a condução das políticas educacionais – já que esta fomenta todos os vieses ao qual a educação pública é

responsável. A esse respeito, detalharemos na próxima seção acerca das funções do Diretor escolar.

2.1 Escola como e com organização

Foi visto na seção acima que a escola é compreendida sob a ótica de um espaço de organização social – no entanto, há duas formas de compreender a escola sob a organização. Para Paixão (2017), existe uma diferenciação entre escola *como* organização e escola *com* organização – a escola como organização fomenta uma abordagem sociológica - “cujo objetivo está focado nas ações dos diversos sujeitos que compõe o quadro institucional frente às diversas influências do Estado, dos sistemas políticos e econômicos e dos elementos microestruturais” (OLIVEIRA, 2013, p. 26 apud PAIXÃO, 2017, p. 7). Para tanto, o sentido de escola com organização é remetido à inúmeros fatores objetivos – procedimentos, estruturas, ações, planejamentos, planeamentos, recursos, coordenação e avaliação. (PAIXÃO, 2017).

Libâneo (2001), investiga os modelos de organização sob o ponto de vista científico-racional e sócio-político – diz sobre o primeiro: “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência” (LIBÂNEO, 2001, p. 95). E quanto ao enfoque sócio-político: “a organização escolar como um sistema que agrega pessoas, ressaltando a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político” ((LIBÂNEO, 2001, p. 96).

É neste sentido que há uma eminente tentativa de aprimoramento dos modelos que estejam adequados a conjuntura da época, as singularidades dos elementos que tornam a escola um ambiente institucional etc. Portanto, passaremos a exposição à posição do Diretor escolar como elemento fundamental dos dois modelos organizações apresentadas.

3. O DIRETOR ESCOLAR

A figura do diretor até um tempo atrás era relacionada apenas a parte administrativa da escola – o funcionamento da escola era de sua responsabilidade através do cumprimento de regras do Regimento Escolar. Embora essa perspectiva ainda permeie os dias atuais, o processo de tomada de decisões passou a ter um caráter menos centralizado, isto porque a modificação

do sistema educativo conjunto as transformações sociais, tecnológicas e científicas passaram a requerer uma nova perspectiva de diretor.

Araújo (2009, p. 31), mostra que a nomenclatura também fora modificada com o detrimento da definição de gestão – assim, gestor escolar. “E, para isso, configura-se também um novo perfil desse profissional: visionário, utopista, idealizador de uma transformação democrática, com formação e conhecimentos específicos ao cargo e a função de diretor-gestor escolar.”

Aos poucos, não só a preparação do gestor foi sendo cada mais criteriosa, mas a gestão como um todo passou a agregar maiores elementos de formação e formação continuada, o que impera nas competências desses profissionais.

Ao gestor incumbe formar a equipe compromissada com o bom desempenho da escola, tanto no sentido pedagógico quanto no empresarial. Assim, a equipe envolvida e comprometida com a organização apresentará, além de propostas e inovações pedagógicas, também as apresentará em nível empresarial, sugerindo propostas de redução de custos, representando a escola como um cartão de visitas, “vendendo” a imagem da instituição. (ARAÚJO, 2009, p. 32).

Dito posto, vê-se que o diretor/gestor se correlaciona com a maior inerência da contextualização de gestão – o que indica a representação de uma instituição e que, ao mesmo tempo, acarreta o compromisso de guiar a equipe a qual lidera.

Para Gordignon e Gracindo (2013), o perfil necessário de diretor deve permear duas qualificações expressas como proposta educacional – técnica e política:

A qualificação **técnica** requer o domínio dos fundamentos da filosofia da educação e da pedagogia e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro (o município) quanto em nível micro (a escola). Os requisitos **políticos** requerem sensibilidade para perceber e se antecipar aos movimentos da realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, sem negar as diferenças, coordenando as forças institucionais na direção de sua finalidade. (GORDIGNON; GRACINDO, 2013, grifo nosso).

É diante disso que, as características elementares para exercer o cargo de diretor podem ser elencadas como: autonomia, responsabilidade, decisão, liderança, iniciativa, sensibilidade, mediação e alteridade – esses últimos são firmados pela perspectiva da formação do indivíduo e humanização perante este processo.

Na perspectiva de autonomia, é assegurada junto a instituição o Decreto-Lei Nº 75, de 22 de abril de 2008, regulariza os parâmetros que dão autonomia aos seguimentos escolares. No sumário deste documento consta que o mesmo “Aprova o regime de autonomia,

administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. (BRASIL, 2008). Ainda convém no Decreto-Lei:

considerar que a autonomia constitui não um princípio abstracto ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação. É necessário, por conseguinte, criar as condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade. (BRASIL, 2008).

O elemento liderança é escopo de grandes debates no meio do conceito de gestão – e no que se refere ao director, essa passa a ser uma característica que requer o quotidiano para ser desenvolvida. Tendo em vista que os desafios próprios do cargo, do ambiente escolar e da própria educação acabam tornando-se aspectos norteadores para execução de suas atividades e o bom funcionamento da escola como um todo, ou seja, cumpra sua responsabilidade social, como nas palavras de Araújo (2009):

Hoje, para que a escola realmente cumpra o seu verdadeiro papel social, compete à direção dessa escola, em primeiro lugar, superar o enfoque de administração para construir o de gestão, com mudanças e transformações profundas, especialmente na sua concepção, o que quer dizer na sua essência, como: da visão de processo fragmentado para uma visão de processo globalizado. A interação é a prática social da escola, assim, todos participam da organização da escola; de um processo burocrático e hierárquico, verticalizado, evidenciando o compromisso de uns para mandar e controlar o trabalho de outros autômatos e dependentes, a um processo de coordenação, horizontalizado, no qual uns trabalham com os outros, com contribuições e responsabilidades individuais, mas com ações coordenadas em prol da organização coletiva; do trabalho individual para o trabalho em equipe, pois reinam como princípios norteadores na Gestão Educacional: a democracia, a participação e o espírito de equipe. (ARAÚJO, 2009, p. 32).

As vertentes do funcionamento de uma gestão escolar devem estar voltadas ao princípio base – a democracia. Pois é somente subsidiando o espaço escolar com ideais firmes que se pode ser ensinar e ser exemplo de Ser Social – aquele que não somente pertence a sociedade, mas sobretudo, transforma-a/constrói-a.

Em 2021, o Conselho nacional de Educação (CNE) aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor – elaborada pelo Ministério da Educação. Onde consta que o objetivo geral deste documento circunda:

parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas

públicos de ensino. Esse objetivo geral se traduz em Competências, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional. Neste sentido, propõe-se a noção de uma Matriz Comum que destaca os aspectos mais relevantes e importantes da função do diretor escolar no contexto brasileiro. (BRASIL, 2021).

No mesmo documento, ainda se é apresentada a relevância do diretor escolar, estrutura, equipe e formação e breves notas sobre a noção de competências. De modo que, quatro dimensões são delineadas: dimensão político-institucional; dimensão pedagógica; dimensão administrativo-financeira; dimensão pessoal & relacional.

Embora o documento elabore os aspectos de competência, descrição e atribuições/práticas/ações esperadas, aqui nos incube apresentar em especial as competências do diretor escolar. Seguem:

Quadro 1: Dimensões – Competências

Dimensão	Competências
Político-Institucional	Liderar a gestão da escola; Trabalhar/Engajar com e para a comunidade; Implementar e coordenar a gestão democrática na escola; Responsabilizar-se pela escola; Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino; Coordenar as ações que promovem a segurança na escola; Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica.
Pedagógica	Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola; Conduzir o planejamento pedagógico; Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem; Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação; Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional; Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a cultura colaborativa.
Administrativo-Financeira	Coordenar as atividades administrativas da escola; Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos; Coordenar as equipes de trabalho; Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola.

Pessoal & Relacional	Cuidar e apoiar as pessoas; Agir democraticamente; Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas; Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça; Saber comunicar-se e lidar com conflitos; Ser proativo; Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional.
----------------------	--

Fonte: Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor (2021, p. 14-24)

É visto que essas competências englobam dois elementos supracitados – burocrático e político, tendo em vista que essas definições e/ou propostas, por fazerem parte da perspectiva de equilíbrio, denotam cada vez mais transformações e adequações a cada contexto.

4. À UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INOVADORA

Vimos até o momento a contextualização da gestão escolar e as atribuições do diretor/gestor. No entanto, elenquemos incisivas considerações para a efetiva gestão que seja democrática e inovadora, já que o aspecto acelerado da sociedade requer cada vez mais estratégias para o bom funcionamento de todos os seus setores.

Na gestão democrática, além de buscar na democracia e na administração a melhor forma de conduzir suas ações na escola, é importante também que o gestor (denominado diretor) e demais profissionais se orientem pela legislação, LDB/96 e normas vigentes, apropriem-se dessas informações e dos documentos: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, e formem um Conselho de Classe condizente com a proposta democrática, eliminando as ideologias e individualidades que possam prejudicar os objetivos que escola pretende atingir.(SILVEIRA, COELHO, 2018, p. 52).

A busca por uma gestão que atenda os critérios essenciais da democracia deve trazer como referências as determinações da legislação – no entanto, a partir do sentido amplo de democracia, a vigência deve percorrer os direitos de participação, inclusão e acessibilidade de opinião – os autores supracitados acrescento à essa premissa que ideologias e individualidades desencontram os reais objetivos da gestão democrática.

No que tange a participação,

É preciso entender que o conceito de gestão democrática com aspectos de participação, ainda apresenta contradições nas formas coletivas de gestão, mas se

constitui em processos de aprendizagem que pode ampliar as possibilidades de leitura das experiências concretas de democratização da organização e gestão escolar educacional. A comunidade escolar deve ser desafiada a repensar a cultura escolar e sua inserção no contexto através de um aprendizado político e organizacional. (BENTO; PIASSA, 2016, p. 10).

A participação deve, sobretudo, fazer parte do processo de aprendizagem, ou seja, trata-se de um dos elementos que tendem a transformar e fazer o funcionamento da gestão ser satisfatório, e esse é um processo contínuo entre os componentes do campo escolar.

Neste sentido, um dos pontos mais discutidos na atualidade atravessa-se pela ideia de inovação – já que essa é uma necessidade diária da sociedade contemporânea. Assim, uma gestão democrática deve se filiar intrinsecamente a ferramentas inovadoras para que se fortaleça. Nesta necessidade de inovar cabem os diversos aspectos que compõem o sistema geral da educação – como é o exemplo da inclusão.

A inclusão envolve todos os tipos de práticas que são, em última análise, práticas de bom ensino. O que os bons professores fazem é pensar com consideração nas crianças e estender maneiras de alcançar todas as crianças. Eventualmente, um bom ensino é uma relação entre duas pessoas. Os bons resultados adquirem para os professores porque eles entram nessa relação. A inclusão é muito importante e fornece mais opções para as crianças como formas de aprender. Está estruturando as escolas como uma sociedade onde todas as crianças podem aprender. Mas não há fórmula para se tornar um professor inclusivo ou uma escola inclusiva. Não é um sistema predefinido. (BARROS; RIBEIRO, [s.d], p.119).

Mediante esses pressupostos, vê-se que o elemento inclusão correlata complexidades – no entanto, podemos afirmar que, a partir do momento em que uma gestão escolar se pré-dispõe a atender os princípios democráticos, esta, está em detrimento com a busca por uma estrutura que seja inclusiva, muito embora esse exercício só consiga ser alcançado através de planejamento e humanização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os elementos encontrados no presente debate nos remetem a reflexão acerca da efetiva gestão democrática e sobre as atribuições do dirigente desta gestão – dados referentes aos conceitos e funcionalidade desta profissão nos mostra que não há apenas uma forma de administrar a escola – dois aspectos de formação são fundamentais – burocrático e político – as características que incitam esses elementos vão desde o ponto de vista formal à sensibilidade própria para lidar com pessoas, seu aprendizado, suas profissões, seus futuros.

No entanto, viu-se pela contextualização histórica que nem sempre o responsável por dirigir uma escola exercia uma função abrangente e/ou inseria a participação ativa de outros membros da escola em seus planejamentos e decisões, por exemplo. É neste sentido que se tem a conclusão de que, a cada conjuntura temporal, as demandas se transformam e assim como a perspectiva da democracia vai voltando o olhar para a cidadania, os desafios e as dificuldades diárias também devem acompanhar essa transformação, seja do ponto de vista de prevenção, seja da melhor forma de resolução.

Diante dos pressupostos, é importante salientar que, na atualidade, o diretor de escolas do ensino público (mais comumente chamado de gestor) assegura em especial a característica do acolhimento – que corresponde a iniciativas de agregar os estudantes desde o primeiro momento em que esse passa a pertencer a instituição.

Outro dado importante, mas com enfoque no grande número de escolas que oferecem o Ensino Médio e Cursos Técnicos, ou seja, as Escolas Técnicas, aqui inclina-se o debate ao Estado da Paraíba, é de que essas é gerada por *duo gestor* – com o gestor na parte administrativa, o coordenador financeiro (prestação de contas) e o coordenador pedagógico.

Assim, o acolhimento supracitado mediante as Escolas Técnicas funciona da seguinte maneira: através do projeto, no período da manhã em cada dia da semana um setor da escola fica responsável por este acolhimento – a exemplo a gestão administrativa na segunda-feira; os professores da área de linguagens e o coordenador (a) na terça-feira; na quarta-feira a área de humanas toma a posição de acolher através dos professores e coordenadores; na quinta-feira o mesmo segue, mas no âmbito da área de exatas. Logo, à sexta-feira ficam responsáveis os líderes e vice líderes e grêmio estudantil pelo acolhimento. É importante ressaltar a seguinte dinâmica semanal pode variar entre as Escolas Técnicas do Estado – ficando a critério da própria organização.

Outro elemento importante que se pode destacar dessas escolas são outros projetos que envolvem não somente todo o corpo escolar, mas insere a sociedade de diferentes formas. O indicativo disso é o projeto Pós-Médio Profissões – que trata-se de uma disciplina diversificada – onde todas as profissões são levantadas a exposição e debate para critério de conhecimento. Para isso, profissionais de áreas diversas são convidados para endossar a apresentação de suas atividades – médicos, engenheiros, enfermeiros etc. Dentro do referido projeto delinea-se o Projeto de vida – onde o estudante tem a oportunidade de esboçar suas perspectivas profissionais futuras e conhecerem relatos dos profissionais acerca dos pontos de vistas projetados e realizados em suas profissões.

É diante do exposto que vê-se a dimensão em que as escolas paraibanas e suas respectivas gestões agregaram-se ao mercado de trabalho na perspectiva de formações. Fato incisivo a isso são as parcerias com Instituições como: Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Universidade federal de Campina Grande – UFCG; Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Além de: Sebrai, Senar, Conselho Tutelar, dentre outras. Portanto, compreende-se que essa nova “roupagem” do ensino público, referencia os percursos da educação na contemporaneidade e não somente, constrói novos gestores, novas gestões, novos estudantes e futuros cidadãos – efetivando assim, os princípios da democracia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. IESDE. Curitiba, PR. 2009.

BARROS, Cleuza maria Carneiro.; RIBEIRO, Michelle Katula Siqueira. **Gestão participativa e a construção de uma escola inclusiva inovadora**. Educação e o ensino contemporâneo: práticas, discussões e relatos de experiências 6. [s.d].

BORDIGNON, Genuíno.; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. **Genuíno Bordignon**. 2013. Disponível em: <https://genuinobordignon.wordpress.com> Acesso em: 09/05/2024.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 75, de 22 de abril de 2008**. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866> Acesso em: 09/05/2024.

_____. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 05/05/2024.

_____. **Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm Acesso em: 05/05/2024.

_____. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. 2021.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. ed. 4. Alternativa, Goiânia, 2001.

_____. **Práticas de organização e gestão da escola: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Texto organizado para uso dos diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR). 2015.

MARTINIÁK, Vera Lúcia.; GRACINO, Eliza Ribas. A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE ARTICULAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA. **Linguagens, Educação e Sociedade**. Teresina, Ano 19. n.30 jan./jun. 2014.

SILVEIRA, Robson Bernardo.; COLEHO, Tatiana Costa. Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação - Volume III – 2018., pp. 45-54

THEOBALD, M. I. et al. Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia. In: **GESTÃO ESCOLAR: ENFRENTANDO DESAFIOS COTIDIANOS EM ESCOLAS PÚBLICAS**. COLARES et al (Organizadores). Editora CRV, Curitiba, 2009. pp. 83-92.

OLIVEIRA, Ivana, Campos.; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **CADERNOS DE PESQUISA**. v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

BENTO, Rita de Cássia.; PIASSA, Zuleika Aparecida Claro. O papel do diretor escolar dentro de uma gestão que se quer democrática para a promoção de uma escola de qualidade social. In: PARANÁ, Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE, 2016. (**Cadernos PDE**). Curitiba: SEED/PR., 2018. V.1. (Cadernos PDE).

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada e pela oportunidade de chegar ao final dessa batalha.

À minha orientadora, Professora Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, por sua dedicação em me atender e sua paciência. A sua contribuição foi imensa para a realização dessa pesquisa.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública que contribuíram ao longo de toda esta trajetória, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento deste curso.

À todos, o meu muito obrigado!