

## ANÁLISE DOS DISCURSOS: O OLHAR DO PROFESSOR DIRECIONADO À GESTÃO ESCOLA

Alrilêida Lopes de Lacerda Albuquerque  
*Faculdade Maurício de Nassau, (Campus-Campina Grande)*  
[aurileida@alfredodantas.com.br](mailto:aurileida@alfredodantas.com.br)

Germana Esmerina Diniz Falcão Silva  
*Universidade Estadual da Paraíba*  
[germanadiniz@hotmail.com](mailto:germanadiniz@hotmail.com)

Kátia Farias Antero.  
*Faculdade Maurício de Nassau (Campus-Campina Grande); Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação, Cultura e Diversidade – NUPEDI/IFPB - CNPQ*  
[professorakatiaantero@hotmail.com](mailto:professorakatiaantero@hotmail.com)

Orientadora: Kátia Farias Antero.  
*Faculdade Maurício de Nassau (Campus-Campina Grande); Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação, Cultura e Diversidade – NUPEDI/IFPB - CNPQ*  
[professorakatiaantero@hotmail.com](mailto:professorakatiaantero@hotmail.com)

### INTRODUÇÃO

Inúmeros são as provocações que nos deparamos na educação do nosso país para que se possa assegurar uma gestão democrática e participativa nas escolas através dos gestores com o intuito de qualificar a educação do Brasil.

O fato é que, principalmente nas últimas décadas, tem crescido a preocupação com a oferta de uma educação de qualidade, assegurando esse direito a todo cidadão conforme jê é destacado na Constituição Federal no artigo 205, afirmando que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2004, p. 121).

Nesse sentido, o gestor é o sustento da base econômica, financeira e de recursos humanos desempenhando suas atividades compartilhando de seus projetos e idealizações com toda a comunidade escolar, com o intuito de a educação e o ensino proposto tenha continuidade.

Inicialmente, precisamos compreender a diferença que há em o que é ser um administrador e que e ser um gestor escolar. O administrador visa alcançar os objetivos esperados em sua administração sem se envolver em outras ações, atende pessoas individualmente em seu local de trabalho.

Já o gestor está voltado para as ações que possam acontecer proativamente em benefício para agregar valor à organização. Ele se envolve totalmente no cotidiano escolar como professores, pais, alunos, um gestor ativo fazendo com que todos da escola também participem da escola.

Frente a novas situações acompanhadas da aceleração que demanda na sociedade, diante da ciência, da tecnologia, a comunicação exige uma nova escola e para esse contexto requer um novo gestor com um novo perfil pautado nas relações humanas e sociais, conforme é apontado nos estudos de Francisco (2006):

Sabe-se que escolas são organizações onde predomina uma interação entre as pessoas para a promoção da formação humana. A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que a diferenciam das empresas do setor privado. A reunião de pessoas dentro da Unidade Escolar interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, para alcançar objetivos educacionais. (FRANCISCO, 2006. p.17)

Ele deve ser visionário, utopista, quando reportamos essas características não estamos idealizando um gestor que apenas sonha sem vir a existir. Mas no sentido daquilo que se pretende atingir com idealizações, estratégias, em visão do futuro respeitando o futuro como ciência, com olhos voltados para a mente. Antecede as diferenças que possam acontecer na realidade.

Esse gestor é tido como idealizador porque idealiza transformações democráticas na sociedade. Além disso, ele deve ter em sua formação inicial e formação continuada conhecimentos específicos para exercer o cargo e a função de gestor escolar.

Temos um novo enfoque da gestão em um processo democrático objetivando a construção da cidadania e para isso é preciso trabalhar com autonomia e participação em clima e estrutura organizacional favorável ao trabalho, democracia, a participação, a educação emancipatória.

A gestão também precisa ser vista com um recurso crítico e estratégico necessária para a evolução da sociedade e da humanidade. Não cabe mais um gestor voltando suas ações para o autoritarismo, burocrático, criando normas rígidas.

Nesse sentido, a gestão ganha valorização social, pois trata-se um processo de gerir mudanças constantes. O gestor passa a ser um articulador, facilitador das relações, promotor da participação ativa, enfim, um educador.

Ao gestor, hoje, incumbe todo um trabalho permanente com a equipe técnico pedagógico. Nesse sentido, temos como objetivo na produção desse trabalho refletir sobre os discursos

proferidos pelos professores de uma escola particular em Campina Grande- PB, a respeito do seu gestor escolar.

Acreditamos que trabalhos como esse são de relevância para se fazer destacar o olhar do professor sobre a gestão da escola. Produções nessa área são de interesse a todos aqueles que acreditam que os discursos dos professores são importantes para compreender o efetivo trabalho da gestão junto à instituição.

### **O papel do gestor e os desafios em gerir**

Não há como discutir o papel do gestor sem que antes discutamos a respeito da função social da escola, pois dela precisa entender bem o gestor para que saiba direcionar as diretrizes que atenda as expectativas dos sujeitos que a compõe. Assim, à escola compete garantir o avanço dos aprendizes em relação a capacidade cognitiva, operativa e ainda com vistas à sociedade, através da dinâmica do currículo, o raciocínio, no exercer da cidadania de modo que consiga atuar no meio.

Isso só será possível através da tomada de saberes, posturas, ações e valores, através dos docentes e gestão da escola. Nesse contexto, entender o processo entre a função social da escola junto à sociedade significa compreender sua conexão junto aos órgãos oficiais, sendo um espaço estável e firme de princípios garantidos pela Constituição Federal de 1988, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) e também dos Planos Nacional Estadual e Municipal de Educação.

Genuíno Bordignon (2004) para ser gestor escolar é necessário conhecimento dos fundamentos da educação, da pedagogia, de uma base docente, e também conhecimentos da área específica da área da gestão tanto em micro ou macro, desde a Constituição Brasileira, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), e as outras diretrizes em nível federal, estadual e municipal.

Além da qualificação técnica é preciso uma qualificação política. Esta exige sensibilidade para antever todos os movimentos da realidade. Além disso, a capacidade dialética para negociação dos conflitos da negociação das relações interpessoais, destacando a capacidade do gestor em conhecer e tratar individual e conhecendo que um ser é diferente o do outro. Ainda busca a da finalidade e da função social da escola quando o gestor busca conhecer e desenvolver todo o potencial da instituição. Discutir sobre gestão escolar nos remete ao fato de refletir sobre a escola e qual a sua função.

Além disso, compete ao gestor investigar meios de promover formação continuada aos professores visando oferecer a qualificação necessária para a oferta de ações qualitativas e nesse contexto, o próprio gestor não está excluído, pois ele também precisa ser um agente de mudanças de suas próprias práticas em um momento que esse profissional precisa se adequar e, assim como o docente, se adequar aos novos modelos de gestão vigente de acordo com cada realidade a qual a escola está inserida.

O quadro sociopolítico e cultural, que ora se apresenta, exige dos educadores e dos gestores institucionais novos referenciais de formação e de desempenho compatíveis com o contexto e oportunidades que se vislumbram. Não obstante a resistência à cultura do dinâmico e do interativo, novos paradigmas de gestão apontam para a necessidade de superação de modelos e performances vigentes, à vista de uma consciência política e profissional que vem tomando conta das organizações governamentais e não-governamentais, com destaque para as instituições educacionais. (PAZETO, 2000, p.163)

Diante do perfil do gestor, vamos discutir sobre o líder uma vez que na essência do gestor está a liderança. Nesse sentido, muitos estudos sobre liderança são constantes porque estão diretamente ligados ao desenvolvimento da sociedade. Mesmo assim, podemos reconhecer facilmente um líder porque ele está em contato direto com as pessoas transmitindo confiança e expressa seu acolhimento. Ele se distingue das outras pessoas porque tem a capacidade de promover transformações e mudanças na realidade delegando poder a outras pessoas ou devolver a outras pessoas a crença em si.

Nos estudos de Peter Senge (2004) é concebida à escola como lugar de aprendizes eternos. Freire (2015) explica também que todos estão todos os dias aprendendo e todos da comunidade escolar fazem parte desse aprendizado.

não posso entender os homens e as mulheres a não ser mais do que simplesmente vivendo, histórica, cultural e socialmente existindo como seres fazendo do seu caminho que, ao fazê-lo, se expõem ou se entregam ao caminho que estão fazendo o que assim o refaz também. (FREIRE, 2015, p.86)

Nessa citação, Paulo freire coloca toda historia do homem e mulher fazendo seu caminho e num papel de liderança não se pode buscar uma receita de ser um bom líder. Logicamente que a teoria e seus diversos autores continuam estudos que nos abarcam dando-nos referencia, mas é na caminhada enquanto lideres com base na teoria é que se aprende a ser este bom líder fazendo sua trajetória.

Algumas características são explícitas para ser um bom líder: ter caráter e isso faz parte da formação da pessoa e por isso não tem como ser aprendido na idade adulta.

Ele não trabalha sozinho e isso está implícita porque se é líder é porque trabalha na coordenação de um grupo de pessoas; fazem amigos e isso é típico do líder ter muitos amigos e tem contato sistemático pelas pessoas com quem trabalha ou trabalhou; resolvem problemas e essa é uma das características significativas; chama para si a responsabilidade.

Na verdade, a responsabilidade é de todos da equipe, mas ele chama o problema para si e junto com seus colegas de trabalho assume a responsabilidade; toma decisões; sabem com delegar e dar poder: um bom líder conhece profundamente as pessoas que trabalham sob sua liderança assim ele sabe a quem delegar e dar poder mesmo que a outra pessoa não tenha todo o conhecimento necessário que o líder lhe atribui, mas ele vai acompanhar para o seu aprendizado, pois o líder também prepara sucessores.

Não podemos deixar de mencionar que são *experct* em motivação: utilizam sempre dinâmicas, de técnicas do psicodrama, contratam profissionais especialistas para auxiliar na motivação da equipe; elogiam e agradece: são eternos aprendizes, assim com ele oferece aprendizagem e também se considerar sempre em aprendizagem não apenas sozinho, mas participando de simpósios, congressos, aprendendo com seus colegas.

Sobre líderes excelentes Jim Collins (2014) nos coloca que os líderes são humildades, mas de uma determinação profissional profunda buscando sempre o aperfeiçoamento. Ainda são modesto e determinado; humilde e corajoso, ousado no sentido de promover transformações e mudanças constantes na organização. Não visando primeiramente o seu bem pessoal e profissional. Ele sempre está atento ao crescimento da escola, ou seja, o primeiro objetivo é desenvolvimento da organização.

Na instituição escolar, o líder precisa ser capaz de ouvir e se fazer ouvir. Nesse sentido ele terá uma percepção geral da escola, pois todas as pessoas trarão a ele as suas percepções.

Liderar, coordenar e gerenciar os esforços de forma a se construir um ambiente de aprendizagem, este é realmente o grande papel do líder.

Valorização de recursos físicos e técnicos e da pessoa humana, com destaque para a valorização da pessoa, pois em uma gestão democrática cabe ao líder gerir todos os conflitos das relações interpessoais para poder ter um clima organizacional favorável a um ambiente de aprendizado.

Ainda são características desse profissional ter visão administrativa, interativa, sistêmica e sensibilidade as diferenças pessoais. Comunicativo, aberto as quebrasde paradigmas e ao pioneirismo de novas criações.

Consideramos o gestor, um educador por excelência e, que saiba conciliar a competência técnica com clareza política , na condução do conteúdo educativo e nas exigências burocrático – administrativas, ora ele é educador, ora administrador, ora mestre de obras, o que não pode ser é um único, um ou outro deve saber desempenhar todos os papeis, em se embrenhando, perpassando um pelo outro, e fundamentalmente humano. ( Maria Cristina Munhoz araujo)

### **Metodologia**

Essa pesquisa é de cunho qualitativo e bibliográfico, no qual utilizamos diversas leituras sobre o tema tratado tendo como subsídio as contribuições de autores da área, como Freire, Senge, Collins, Lück, dentre outros.

A investigação foi realizada com a participação de 23 professores do Ensino Médio de uma escola da rede privada de ensino do município de Campina Grande – PB.

Para fazermos o levantamento dos dados que atendessem nosso objetivo proposto, realizamos um questionário contendo 10 questionamentos, os quais os docentes responderam e partindo dessas respostas realizamos nossas análises sobre os discursos destes profissionais a cerca da gestão escolar.

### **Resultados e discussão**

Nossa primeira ação a ser desempenhada para efeito de iniciação a essa pesquisa foi solicitar aos professores do segmento do Ensino Médio da instituição que respondessem ao questionário proposto, explicando-os, que tratava-se de uma investigação a ser realizada pela autora dessa trabalho com fins de conclusão de curso de pós graduação em Gestão. Esse segmento é formado por 34 professores e todos receberam o questionário, no entanto, apenas 23 deles nos responderam.

O questionário foi composto com 10 questionamentos com respostas discursivas, as quais faremos analises sobre o que pensam sobre a gestão da instituição em foco, a partir das respostas desses profissionais.

A primeira questão foi relacionada à qual componente curricular ensinavam na escola. Com uma amostra de 22 professores, a área lecionada refere-se a: 1 de física, 1 de filosofia, 1 de

matemática, 3 de geografia, 2 docentes de espanhol, 1 de sociologia, 2 de história, 2 de química, 4 de biologia, 1 de produção textual e 4 de língua portuguesa.

O segundo questionamento foi com o interesse de verificar a quanto tempo eles ensinavam na unidade escolar em que foi realizada essa pesquisa.

**Tabela 1- Há quanto tempo leciona na unidade escolar**

Disciplina	Nº de professores	Média de tempo de trabalho
Português	4	Entre 4 e 5 anos
Produção textual	1	Não informou
Matemática	1	2 anos
Geografia	3	3, 12, 15 anos
Química	2	4, 8 anos
Biologia	4	16, 6, 7, 6 anos
História	2	6, 18 anos
Sociologia	1	13 anos
Filosofia	1	7 anos
Física	1	6 anos
Espanhol	2	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Os dados nos revelam que os professores já possuem um tempo bem considerável que lecionam nessa instituição. O fato de estarem nessa escola durante esse período nos transpassa mais segurança e propriedade nos questionamentos que fizemos a os docentes sobre a gestão escolar, pois para isso precisávamos que conhecessem o fazer da gestão.

Também investigamos qual o nível mais elevado de formação dos professores, que nos informaram que 3 são mestres, 14 cursaram especialização e 5 cursaram apenas a graduação. Nesse sentido, a maioria deles se importa em buscar aprimoramentos para sua prática.

Outra pergunta que realizamos foi a respeito se conheciam as principais responsabilidades de um gestor escolar. Respostas como: *“prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe”*, *“Conduzir a elaboração do projeto – político- pedagógico, mobilizando toda a comunidade escolar”*; *“gerir coletivamente”*, *“supervisionar a qualidade de ensino”*, *“conhecimento pedagógico”*, *“conhecimento disciplinar”*, *“autoridade em suas ações”*, *“planejamento estratégico”*, *“autonomia financeira”*, *“promover aprimoramentos do corpo docente e técnica”*, dentre outras, reforçaram a nossa compreensão que todos os professores conhecem sobre todas as atribuições do gestor.



Na quinta perguntamos procuramos saber de que maneira o gestor favorecia a participação coletiva nas tomadas de decisões da escola e todos eles afirmaram que o gestor ouve os docentes, capacita-os, delega funções, realiza discussões sobre o andamento escolar, permite debates revelando os resultados atingidos partindo dos objetivos traçados coletivamente, envolve a todos no planejamento, com liderança, clareza e objetividades nas ações. Acreditamos que o papel do sujeito gestor dessa instituição é transparente e serve como modelo de liderança sendo flexível e humilde.

Uma das atribuições do gestor é resolver problemas com agilidade e quando solicitamos a descrição na agilidade da resolução de problemas, os docentes discursaram que ele é participativo, aberto ao diálogo procurando as melhores formas de resolver os problemas sem que ninguém se prejudique, aberto às idéias, evitando que os pequenos problemas tomem proporções maiores. Chamou-nos a atenção o seguinte discurso: “Esse ponto é importante. Nesse quesito nosso gestor é muito eficiente”. Essa resposta denota o grau de satisfação com a capacidade de resolução de conflitos pelo gestor.

Quando questionamos sobre a promoção de condições necessárias para a realização dos encontros formativos, todos afirmaram que o gestor constantemente promove reuniões, encontros pedagógicos, formação continuada, jornada pedagógica, com várias temáticas. Ainda incentiva a formação continuada além da escola em congressos e eventos na área de educação. Fica evidente nos discursos dos professores, o quanto a gestão dessa escola tem o olhar voltado para a qualificação do corpo docente com o objetivo de qualificar cotidianamente os professores para um efetivo ensino – aprendizado. Nesse sentido, o professor se sente importante enquanto sujeito formador.

Para verificar o desempenho dos professores, o gestor realiza observações nas aulas, acompanha os planos de aula, realiza avaliação interna com os alunos e externa com a comunidade escolar, também conversa informalmente com os professores, gestores e alunos. Verificamos que para acompanhar e avaliar o desempenho docente, o gestor envolve todos os sujeitos da comunidade escolar em sua investigação.

Quanto ao apoio a disciplina no cotidiano escolar, os docentes afirmaram que a gestão realiza intervenções formais e presenciais, além de advertências e contato direto com os responsáveis do aluno, faz encaminhamentos para a psicóloga escolar, conversa ainda com a supervisão.

E por ultimo e não menos importante, perguntamos como os docentes poderiam descrever a ação do gestor escolar da unidade escolar pesquisada. Alguns adjetivos foram caracterizados:



ótima, efetivo, participativo, democrático, ativo, parceiro, líder, presente, colaborador, firme, comunicativo, criativo, integrador, responsável, acessível. O que revela o índice de satisfação dos docentes com o desempenho do gestor desta escola.

## **Conclusão**

Podemos afirmar que ser gestor escolar nos dias atuais é no mínimo desafiador e gerir abrindo espaço para a participação da comunidade escolar para a organização da instituição é compreender que ninguém consegue estar a frente de uma escola sozinho e que todos que a compõe precisam estar conscientes de suas ações, mas podendo contribuir com todos os profissionais da escola.

Na escola pesquisada para esse trabalho percebemos o quanto o gestor tem a intenção de traçar metas e acertar nos objetivos traçados. Tem a preocupação com a formação continuada dos professores e isso garante uma melhor qualificação no ensino aprendizagem dos discentes, além de o professor ter mais segurança com aquilo que se propõe a fazer em sala de aula, pois o gestor abre espaço para que o professor também possa gerir sua sala de aula da maneira mais conveniente possível a fim de que haja um ensino qualitativo. Isso revela sua preocupação com o fazer pedagógico.

O gestor tendo o papel de líder desenvolve suas ações sem imposições, possibilita que o professor tenha autonomia e também exerce sua função de maneira autônoma.

## **Referencias Bibliográficas**

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nºs 1/92 a 42/2003 e pelas emendas constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94. 35 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.  
Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao\\_federal\\_35ed.pdf?sequence=26](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao_federal_35ed.pdf?sequence=26)>. Acesso em 20 de set de 2017.

BORDIGNON, G. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da Educação Pública. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, 2004.

COLLINS, J. et. al. **Liderança**: como atingir o sucesso educacional. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2014.

FRANCISCO, I. J. **A atuação do Diretor de Escola Pública**: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar.

Dissertação de Mestrado. Pontífca Universidade Católica de São Paulo. 2006, disponível em [[http://dominiopublico.mec.gov.br/pesquisa/ DetalheObraForm.do?select\\_action&co\\_obra=34429](http://dominiopublico.mec.gov.br/pesquisa/ DetalheObraForm.do?select_action&co_obra=34429)]. Acesso em 15/08/2017.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2015.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Caderno de gestão

PAZETO, A. E. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun. 2000.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004

TEIXEIRA, H. J. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública.** São Paulo – SP: Editora Edgard BlucherLtda, 2003.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – do projeto político-pedagógico aos cotidiano da sala de aula.** 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006 (Subsídios Pedagógicos do Libertad; 3)