

OS CAMINHOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DE SUCESSO

Jorgina Alencar Timóteo de Moraes ¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa literária envolvendo alguns autores que pesquisaram a importância da educação e como a gestão em uma escola contribui positivamente ou não no processo de ensino aprendizagem. Faz algumas comparações sobre as dificuldades e as conquistas que ocorreram com o passar do tempo, na área da educação. Também leva a reflexão sobre a existência ou não de um sistema educacional no Brasil e como isso determina a ação dos gestores, docentes e toda a comunidade escolar. Revela que houve mudanças na maneira de gerir uma escola e é a participação ativa de todos, que pode apontar caminhos que contribuirão, para a qualidade na educação e o sucesso da realização pessoal e profissional de todos os envolvidos, nesse processo.

Palavras chaves: Gestão. Qualidade. Sucesso

ABSTRACT

This article presents a literature research involving some authors about the importance of education. And how a management in a school contributes positively or not in the learning process. It makes comparisons about the difficulties and achievements that occurred as time goes by, in the area of education. It leads to reflect as well about the existence or not of an educational system in Brazil and how this determines the action of managers, teachers and all the school community. It reveals that there were changes in the way of administering a school and is the active participation of everybody. That can indicate the trails which are going to contribute for the quality in the education and the success of personal and professional achievement of everybody who are involved in this process.

Keywords: Management. Quality. Success

¹ Graduada na Unopar em Pedagogia.

1 INTRODUÇÃO

A palavra gestão sugere o ato de gerir e/ou administrar. Pode ser usada em diversas áreas, mas aqui especificamente será pensada na área escolar. Lugar esse, onde atuam diversas pessoas, cada uma com a sua função, mas que precisa existir uma sintonia bem definida para que todo o trabalho tenha êxito.

A organização escolar está dividida em dois âmbitos: a parte administrativa e a parte pedagógica. Uma está diretamente ligada a outra e no centro está a figura do gestor ou diretor. Cabe a ele administrar recursos, serviços e tudo o que envolve esse ambiente.

A escolha desse tema justifica-se para melhor conhecer e compreender qual é realmente o papel de um gestor escolar. Quais são as suas responsabilidades, até onde vai a sua autonomia e como ele pode colaborar para a melhora na qualidade da educação, no lugar onde atua e no sistema em que está envolvido. Reconhecer e compreender as conquistas e os desafios que fazem parte da educação, quem pode ser colaborador - parceiros, para que as escolas não sejam meros transmissores de conhecimentos, mas espaços de reflexão e construção da cidadania e de valores.

O objetivo dessa pesquisa de literatura é buscar características, fatores e caminhos que revelam como uma gestão influencia e é influenciada pelo sistema educacional e por toda a equipe escolar, gerando assim o seu sucesso ou insucesso, afetando a vida de discentes, docentes e de toda a sociedade.

Como procedimento metodológico, este estudo está delimitado a uma pesquisa bibliográfica, por intermédio da leitura de alguns autores, procurou-se conhecer as principais funções, desafios e responsabilidades de um gestor escolar. E como o trabalho conjunto pode transformar de maneira positiva ou negativa, uma gestão e toda a vida de uma escola.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 História da Educação no Brasil

Muito se fala em melhorar a educação no Brasil, dar qualidade de ensino por meio de investimentos que venham a nortear essas “melhoras”, como construções e reformas de escolas, ampliação de espaço físico, formação continuada de professores e de

todos os envolvidos nesse processo, mas sempre se percebe ou fica a sensação de que nada ou pouca coisa melhorou.

Para muitos, a educação é a salvação e/ou a solução para todos os problemas, mas Saviani (2005, p. 2) afirma “Entretanto, agarrar-se à educação como uma espécie de tábua de salvação para os problemas nacionais representaria uma posição ingênua, destituída de criticidade”. Segundo o autor, existe um círculo vicioso de problemas a serem resolvidos e a educação em si, faz parte ou é um deles. Não tem como a educação ser a única saída, ela é e pode ser um dos caminhos, mas há muitos obstáculos a serem vencidos para se chegar a uma educação consciente, conquistada almejada.

Se refletirmos sobre os problemas atuais da educação no Brasil e olharmos para a história, é visível perceber que houve avanços e melhoras em todos os aspectos, mas também houve mudanças nas próprias pessoas, o lado humano desse processo. E se buscarmos a origem deles, será possível enxergar que esses problemas ou questionamentos sempre existiram como ainda cita Saviani (2005, p. 2), “No entanto, é chocante constatar que as mesmas críticas formuladas em 1932 são quase todas cabíveis ainda hoje”.

Ainda para o autor, “Se a educação brasileira se baseia em “teorias”, métodos e técnicas importados ou improvisados, isto significa que o Brasil não tem sistema educacional” (SAVIANI, 2005, p. 3).

A legislação educacional brasileira, embora traduza normativamente determinada concepção, não expressa o significado de sistema de ensino. Na Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961 _ a primeira LDB _, o termo sistema é orientado pelo critério administrativo, aplicado ao ensino, ocorrendo o mesmo com a Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971. Na nova LDB, o termo sistema refere-se à administração, em diversas esferas: sistema de ensino federal, estadual ou municipal. Conclui-se que não existe um sistema de ensino, em consequência das condições e das características apontadas anteriormente, mas apenas estruturas administrativas às quais a lei se refere”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p.235)

Ter um sistema educacional ou não, é uma reflexão a ser pensada a longo prazo. A grande questão é que não existe longo prazo. O sistema político renova-se a cada quatro anos e com ele renovam-se os ideais, os projetos e isso gera a famosa descontinuidade de ideias. E a educação/escola é que perde, porque, como ainda afirma Saviani (2005, p. 5), “se age como se realmente ele existisse e tivesse adequadamente organizado e funcionando satisfatoriamente”.

Ainda para o autor:

Os cursos normais preparam pessoas para atuar nas escolas tal como elas estão organizadas. Os cursos de pedagogia (e agora as faculdades de educação) preparam elementos para atuar também na organização escolar, encarada esta como um dado prévio. Não se cogita da formação de elementos capazes de enfrentar o próprio problema da organização, dos seus objetivos, da sua adequação às necessidades reais do povo brasileiro (SAVIANI, 2005, p. 5).

Esse deveria ser o primeiro passo, estar realmente preparado para atuar e agir diante dos problemas, porque na teoria tudo se torna fácil, mas é no dia a dia de uma escola ou melhor de uma sala de aula, que realmente se “aprende” a agir sobre as dificuldades e frustrações.

2.2 Gestão Escolar e Educação

Gerir não é uma função fácil. Apesar da posição de destaque, exige uma reflexão contínua por parte do gestor e de todos os envolvidos. Referindo-se diretamente à Organização Escolar, pode se tornar ainda mais amplo, pois a estrutura de uma escola não está voltada somente a questões administrativas e burocráticas, mas também a parte pedagógica e até humana. Como afirma Libâneo (2004, p. 30), “Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos”.

A estrutura de uma escola é formada por diversos profissionais e serviços, todos essenciais para que o processo de aprendizagem aconteça. Cada um na sua função é o que faz a “engrenagem” girar e o processo acontecer.

Há, portanto, uma trama de relações implicadas na escola. Por um lado, a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro, os próprios indivíduos educam a organização, à medida que são eles que a constituem e, no final de contas, a definem com base nos seus valores, práticas, procedimentos, usos e costumes (LIBÂNEO, 2004, p. 33).

A escola é uma instituição que tem como missão muito mais do que simplesmente repassar conteúdos e conhecimentos, pois ela pode ser a porta de entrada ou a única alternativa para muitos que anseiam por um futuro melhor e oportunidades de se tornarem verdadeiros cidadãos.

Como afirma Oliveira (2003, p. 13), “Tendo em vista a necessidade de formar cidadão, torna-se então, de grande relevância investir incessantemente na educação, pois ela é base de tudo”.

A educação é um direito de todos e está garantida no Art. 1º da LDB (1996, p. 47): “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

O acesso à educação é uma grande conquista, mas há muito o que ser melhorado.

Um dos temas mais recorrentes dos estudos atuais sobre a escola é a descentralização dos serviços educacionais. A descentralização implica a autonomia da escola, isto é, as escolas e os professores estariam assumindo o seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira. Essa tese já foi muito bem aceita pelos educadores progressistas, mas hoje há forte desconfiança de que a descentralização e a autonomia das escolas seria uma forma de o Estado livrar-se de suas responsabilidades públicas, difundindo-se a ideia de que as responsabilidades do governo e da sociedade civil se equivalem, dentro de uma estratégia de diminuir o papel do Estado na sociedade. (LIBÂNEO, 2004, p. 159).

A autonomia é essencial, mas não dessa forma, pois assim se repassa responsabilidades e cria um novo problema. A educação deve ser vista como oportunidade, que gera e abre portas dentro da sociedade, não discriminando ninguém, ao contrário, valorizando e revelando potenciais.

3 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O gestor pode e deve ser um cooperador atuante para que a educação se desenvolva em todos os âmbitos e de igual oportunidade a todos.

E ele não está sozinho nesse processo, porque a escola é formada por pessoas que estão a serviço de pessoas e da sociedade. A escola não é uma fábrica de produtos com conteúdo e rótulos iguais, mas um ambiente que deve proporcionar oportunidades de crescimento, favorecendo a interação e participação.

“O diretor em uma escola é diferente de um diretor de uma empresa. Na escola existem fatores como intencionalidade e objetivos, que vão além de gerir pessoas para a realização eficaz das atividades” (LIBÂNEO, 2004, p. 140).

Como afirma Libâneo (2004, p.141):

A escola é uma instituição social que apresenta unidade em seus objetivos (sociopolíticos e pedagógicos), interdependência entre a necessária racionalidade no uso dos recursos (materiais e conceituais) e a coordenação do esforço humano coletivo. Qualquer modificação em sua estrutura ou em suas funções projeta-se como influência benéfica ou prejudicial à instituição.

E o grande aliado da escola é o Projeto Político Pedagógico, nele estão os objetivos e os caminhos para se alcançar aquilo que foi planejado.

As escolas públicas estão vinculadas ao município e ao estado, mas isso não deve ser ou aparentar um rótulo de insucesso como muitos visualizam. Pelo contrário, por estarem de portas abertas a todos que a buscam com o objetivo de adquirir uma instrução e/ou novo conhecimento e por ser uma clientela variada, independente da situação financeira, esse já é o primeiro passo de um aprendizado com significado, como afirma Oliveira (2003, p. 11), “Os bens sociais bem como o desenvolvimento intelectual e profissional do indivíduo, se formam através de atitudes formadas por uma educação transformadora capaz de ampliar sua visão de mundo e sua responsabilidade cultural.”

Cada escola está inserida em uma realidade diferente, depende muito do bairro e da região em que está inserida, porque quando uma criança vai para a escola, esse “ir”, essa decisão pode ser influenciada até pelo trajeto que a mesma tem que percorrer até chegar ao estabelecimento de ensino, do interesse da participação família.

Nas escolas públicas, existem concursos para a contratação de professores, um mesmo professor pode atuar em escolas com realidades diferentes, apesar de pertencerem ao mesmo município. E poderá observar como as dificuldades mudam de uma escola para a outra. Apesar das diferenças, pertencem a um mesmo “sistema” educacional. Até mesmo os gestores, atuam de forma diferente, apesar de seguirem um mesmo estatuto.

Nesse sistema, tudo está interligado, o que pode mudar é a atitude do gestor diante de certas situações. Alguns até agem com certa autonomia, mas devem seguir o estatuto. Tudo já está pré- determinado.

Como relata Libâneo (2004, p.142),

Certamente, trata-se de uma autonomia relativa. As escolas públicas não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública. Os recursos que asseguram os salários,

as condições de trabalho, a formação continuada não são originados na própria escola.

Dentro de um sistema, tudo pode estar interligado, podem e devem haver diretrizes que norteiam os caminhos. Mas o maior obstáculo, pode ser a generalização, o não respeitar as individualidades. Essas diferenças que podem auxiliar na busca por soluções em relação às dificuldades.

3.1 Formas de Uma Gestão

Cada gestor pode e deve escolher como vai agir na sua gestão. Mas como ele não tem como fazer nada sozinho, precisa buscar o apoio da sua equipe. Todos devem se sentir responsáveis pela escola, pelo seu sucesso e também pelo insucesso se vier a ocorrer.

O gestor deve ser líder, mas não um ditador, e sim alguém que sabe ouvir, aceitar sugestões e reconhecer que precisa do outro. “[...] A liderança deve ir além da confiança pessoal. É também a arte de inspirar confiança nas outras pessoas”. (GREENBERG, 2007, p. 146).

No ambiente escolar, existe o corpo docente que são os professores e o corpo discente, que são os alunos e as suas associações representativas, como Associação de Pais e Mestres, Grêmios estudantil e Conselho de escola. É esse trabalho conjunto que tem força, para conquistar as mudanças necessárias, visando favorecer a qualidade no ensino e superando as possíveis dificuldades que possa surgir nesse processo.

Libâneo (2007, p. 141) cita “A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto do projeto-pedagógico curricular”. Assevera o autor:

O projeto surge como uma forma de superação de paradigma técnico (ou tecnicista) em que a escola em que tudo o que a escola e os professores precisam fazer já vem estabelecido de cima. O projeto, numa perspectiva progressista, é o meio pelo qual os agentes diretos da escola tornam-se sujeitos históricos, isto é, sujeitos capazes de intervir conscientemente e coletivamente nos objetivos e nas práticas de sua escola, na produção social do futuro da escola, da comunidade e da sociedade. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 160).

Libâneo (2004, p.138) acrescenta,

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola.

Quando a escola melhora, melhora também a sociedade, todos ganham, porque a escola é o primeiro ambiente socializador depois da família e cabe a ela, através da pessoa do gestor, abrir portas para a participação. E a saída não é apontar “defeitos”, mas buscar soluções alternativas, o que só vai ser encontrada se tiver a participação de todos.

Conforme menciona Greenberg (2007 apud CANDAU, 2000, p.146):

a educação, na formação do cidadão, é primordial para o crescimento do ser humano e de sua construção social, articuladora das políticas de igualdade e identidade. Prepara, orienta para enfrentarem os problemas que surgem com as diferenças e a pluralidade cultural e social, entre outras.

A escola é o primeiro ambiente, fora da família, onde uma criança começa a frequentar. Esse ambiente pode e vai interferir de alguma maneira na vida dessa criança. Esse interferir pode ser positiva ou negativamente, o que vai direcionar esse “afetar”, são as pessoas envolvidas na vida escolar.

3.2 Desafios e Limitações

Uma escola não existe por si só, ela tem uma missão na sociedade. A escola não é somente um espaço físico, mas um espaço com vida. Um prédio vazio por mais equipamentos, objetos, materiais pedagógicos que tenha, só será um lugar de aprendizagem, se tiver quem queira utilizá-los, e a através deles, busque novos conhecimentos.

Como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 51).

As transformações ocorrem de maneira acelerada, principalmente na área tecnológica, e, acompanhar essas transformações, é essencial aos envolvidos no sistema educacional.

A escola sozinha pouco irá conseguir na questão de avanços e conquistas, mas é o trabalho conjunto que pode fazer acontecer a tão esperada qualidade na educação.

Por isso, no campo da educação, existe um projeto de elevação da qualidade de ensino nos sistemas educativos (e nas escolas), com o objetivo de garantir as condições de promoção da competitividade, da eficiência e da produtividade demandadas e exigidas pelo mercado (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 112).

Mas será essa a melhor solução? Libâneo mesmo responde:

Quando se consideram as possíveis contradições desse projeto com a melhoria da qualidade de ensino e com a qualificação profissional, em decorrência da revolução tecnológica e do novo paradigma produtivo, pode-se concordar que perspectivas para o campo educacional não indicam a construção de uma educação democrática, equalizadora, formadora e distribuidora de cidadania. Em vez de um projeto educacional para a inclusão social e para a produção da igualdade, adota-se uma lógica da competição em que a equidade, ou melhor, a mobilidade social é pensada sob o enfoque estrito do desempenho individual (COSTA APUD 1994 LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 113)

A individualidade pode ser a grande barreira a ser vencida, porque o individual busca o melhor a si próprio, não pensa no coletivo e muito menos na sociedade. A escola ou sistema educacional precisam buscar parcerias que favoreçam a qualificação, mas sem deixar ninguém para trás. Atualmente existem muitos projetos de empresas e instituições privadas, de apoio e incentivo à educação de qualidade, o que ocorre muitas vezes é acabam esbarrando na famosa burocracia. Mas a maioria já se conscientizou e, segundo Oliveira (2004, p. 10),

Utilizam-se da ciência da educação e da instrução para estimular e reconhecer boas práticas, através de projetos diferenciados, envolvendo e mobilizando todo o contexto que almejam atingir, com caminhos já definidos. Através da ética e da responsabilidade firmam compromissos que vão além das relações de mercado, contribuindo também, para amenizar as diferenças sociais existentes.

O gestor escolar, muitas vezes, também encontra obstáculos diante de possíveis soluções para algum problema existente em sua gestão. Mas antes de ser gestor, é um cidadão, e como cidadão pode e deve lutar, buscar e sugerir alternativas que ajudem a qualificar a educação, no mínimo, no lugar/escolar em que o mesmo está gerindo.

Liderança não deve ser só representação de um cargo, mas a luta por projeto assumido. Quanto mais entusiasmado o gestor for, mas líder ele se torna.

Trazer a visão de alguém à realidade requer uma habilidade forte: a capacidade de vender, pois os líderes eficazes precisam persuadir os outros “a comprar” sua visão, a se comprometerem em atingir os objetivos necessários. Em nossa experiência descobrimos que essa venda essencialmente requer de uma pessoa três atributos principais de personalidade: empatia, necessidade de persuasão e confiança. (GREENBERG, 2007, p. 146).

A escola, enquanto instituição educacional formada por pessoas e para pessoas, não está sozinha na busca pela real qualidade da educação. A sociedade em si, famílias, empresas, igrejas, entre outros, já estão tomando consciência da importância da verdadeira educação. Não educação que gera somente certificados, mas educação no sentido de estimular a pensar, refletir, pensar no coletivo e na sociedade, para saber atuar como cidadão, que tem deveres, mas também direitos.

Muitas empresas são as primeiras a darem a oportunidade de estudo a quem não teve durante a sua vida. Greenberg (2007) relata

As empresas, socialmente responsáveis, são provocadoras de uma cultura empresarial e de mudança social. Promovem novos valores, são diferentes, com potencialidades para o sucesso, qualidade e estabilidade. Incorporam o mecanismo da gestão com responsabilidade social sob um ponto de vista que as favorecem, sendo valorizadas pela sociedade.

Assim como as escolas não são iguais, porque estão inseridas em realidades diferentes, pensando a nível nacional então, essas diferenças se expandem ainda mais. Talvez o melhor caminho seja um olhar mais específico, não copiando ideias internacionais, mas buscando ideias originais baseadas na realidade, não em uma suposta opinião. (LIBÂNEO, 2004, p. 241).

3.3 O Sucesso de Uma Gestão Escolar

Há bem pouco tempo, gerir uma escola parecia fácil e rotineiro, pelo menos para quem estava do outro lado, o gestor era visto como o centro, aquele que tomava as decisões e ponto.

Atualmente essa forma de gerir já não cabe mais na sociedade. Uma escola com qualidade e eficácia é gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo, de forma participativa e colegiada [...] (ANDRADE, 2004, p. 13).

E esse entusiasmo deve transparecer através das atitudes, do compromisso e respeito pela equipe gerida e por todos no ambiente escolar. A escola deve ser o lugar onde todos se sintam capazes e motivados, principalmente o gestor. Essa função não torna ninguém maior e nem melhor, até porque, na maioria das escolas, a escolha para essa função é feita por meio de votação, envolvendo professores, funcionários e famílias dos alunos.

O diretor- líder desperta o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola em oficina de trabalho, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com a eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício efetivo da liderança. O diretor-gestor imprime em suas ações, especialmente nas reuniões que coordena, três características que favorecem a obtenção dos resultados almejados: simplicidade nos procedimentos, para não confundir os integrantes; objetividade na comunicação, para evitar perda de tempo e imprimir rumo às ações; transparência nas decisões, para merecer a confiança de todos. Tudo isso exige a sabedoria de ouvir mais e falar menos, para ser um bom negociador. (ANDRADE, 2004, p. 11-12).

O gestor deve ter a consciência de que quando o elegem ou indicam, é porque a sua pessoa já conseguiu transmitir um pouco desse entusiasmo e compromisso com a educação. E acima de tudo, “O bom diretor é aquele que não precisa do cargo de diretor; é aquele que não fica preso a uma posição, a um título. O cargo de diretor lhe cai bem, porque ele pode viver sem ele. (BORGES, 2004, p.21).

Um bom professor é aquele que em primeiro lugar acredita em seus alunos, e como consequência acredita em seu trabalho. E com o gestor não pode ser diferente. Antes de se tornar gestor, “Ele” é, um professor. E como tal deve cultivar as mesmas características que o tornaram um bom profissional da educação.

O diretor deve ser um bom ouvinte. Precisa escutar as ideias, conhecer as necessidades expectativas de seus professores, funcionários, estar sintonizado com as aspirações de seus alunos e, para que não se perca no meio da diversidade de desejos e convicções, o diretor precisa ter lucidez, de firmeza nos objetivos e constância de propósito. Servir não é fazer o que o outro quer, mas empenhar-se na realização do que é necessário para o bem de todos. (BORGES, 2004, p. 25).

O bem de todos, talvez seja essa a grande questão. O “todos” modifica-se, é necessário estar sempre atualizado, não só sobre a formação continuada, no sentido acadêmico, mas principalmente no sentido humano, porque a sociedade modifica-se o tempo todo e com isso as necessidades também.

Conhecer a real necessidade e importância na vida prática de tudo o que é trabalhado na escola, respeitando a individualidade de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, talvez seja o melhor caminho. Não existe receita pronta, os caminhos vão surgindo por intermédio das necessidades e da participação motivada de todos. “O “todos” pode ser a resposta [...]”. O novo conceito de gestão escolar associa-se, pois, à democratização e a participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar no processo decisório, em ações articuladas e conjuntas, visando a um ensino de qualidade (ANDRADE, 2004, p. 12).

Envolver a comunidade pode ser um desafio para alguns gestores, uma situação nova, e tudo o que é novo, pode causar insegurança, medo e até levar um tempo. Mas o primeiro passo é abrir as portas, mostrar que todos são responsáveis pela escola, que estar em uma escola de qualidade, é um direito conquistado. O melhor caminho é valorizar e participar, como cita o autor:

Atualmente, é muito difícil construir uma escola de qualidade sem o contributo dos pais. A experiência mostra que as escolas que estão melhorando são aquelas que em que há uma participação efetiva dos pais, apoiando, cobrando nas horas certas e de maneira competente, assumindo responsabilidades e reconhecendo e aplaudindo os acertos (BORGES, 2004, p. 65).

A escola não é somente um prédio, um espaço físico, antes de tudo é um ambiente, um lugar onde todos deveriam gostar de estar. Não somente os alunos, os funcionários, mas principalmente os professores, profissionais que têm o papel principal, que atuam diretamente no processo de ensino aprendizagem. Pessoas que marcam a vida de um aluno, a escola pode até ser esquecida pelos alunos, mas os professores, não.

A escola que chega para as famílias é a que os alunos levam para casa, e essa escola, quase sempre, é a que os professores levaram para a sala de aula. Em algumas situações, a melhor maneira de trabalhar a relação com a família é cuidar da relação com os professores, é criar uma sintonia interna. (BORGES, 2004, p. 65).

Professores podem se tornar gestores, e todo gestor, de alguma maneira, é um professor para a sua equipe e para a sua comunidade escolar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que a educação precisa ser melhorada, isso não é segredo. Mas no decorrer desse trabalho, percebemos o quanto existe contradição quando o assunto é educação.

Todos querem educação de qualidade, mas muitos não valorizam a escola. Existe um jogo de “repassar” responsabilidades. E tudo reflete nas escolas. As pessoas pensam em alternativas, mas não querem ouvir aqueles que realmente conhecem de perto as dificuldades, os gestores e professores. Querem, ainda, números, elaboram projetos, planos de ação, muitas vezes sobrecarregam os envolvidos em atividades, cursos, palestras, e o fardo se torna tão pesado que ao invés de motivá-los o efeito é contrário.

Como isso, vem ocorrendo há décadas, muitas vezes nos perguntamos: antigamente, o acesso à escola era restrito, as dificuldades para se chegar a escola eram imensas, mas existia o interesse. Atualmente, as escolas estão perto, abertas a todos, existem inúmeros programas que incentivam as pessoas a estudarem, e não há o interesse. Onde está o problema?

Um gestor escolar e sua equipe sozinha pouco podem fazer. Até quando há o processo para a eleição de diretor de escola, poucos têm a coragem de se candidatar, porque sabem que há inúmeras cobranças e responsabilidades, mas pouco retorno e incentivo. A falta de autonomia e respeito à individualidade de cada escola, a generalização de problemas e soluções são impedimentos para o sucesso de uma educação de qualidade.

E é difícil encontrar culpados, porque todos falam em qualidade e valorização da educação. Mas antes de tudo é preciso valorizar o ser humano, pois é ele que faz parte dessa educação. Primeiro como aluno, e depois, muitas vezes, como profissional envolvido nesse processo. A primeira conquista desse processo é se enxergar como cidadão crítico e reflexivo que encontra oportunidade de participar como colaborador que acredita na educação como possibilidade de melhorar a vida das pessoas e até do mundo.

Então, pensando assim, o gestor escolar deve ser um semeador de ideias, que, acima de tudo, se vê como com cidadão e acredita que pode haver mudanças, porque quem acredita na educação, jamais pode perder a esperança. A sociedade modifica-se, as escolas se modificam, as pessoas se modificam e o aluno de hoje pode ser o gestor de amanhã.

REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção Escola em Ação, 04)

ANDRADE, Lúcio Fonseca de. **Qualidade e Produtividade no Sistema Educacional**. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.117-178

BORGES, Pedro Faria. **Gestão Escolar**: guia do diretor em dez lições. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.17-70.

BRASIL. LDB. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. APP – SINDICATO. CUT – CNTE Um trabalho elaborado pelo Fórum Paranaense em defesa da Escola Pública, Gratuita e Universal.

GREENBERG, Herbet. Como os CEOS vendem seus Projetos. **Revista Melhor: Gestão de Pessoas**, Ano XVI, n. 237, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI; Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em Formação).

MURILLO.F. Javier et al. **A qualificação da escola**: um novo enfoque. Tradução de Naila Tosca de Freitas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Adenilza Ferreira de. Gestão com responsabilidade social: Mediando para a Formação do Ser Construtor, Crítico e Cidadão. **Revista Brasileira de Administração**, Ano XIV, n. 45, p. 8-15, 2004.

SAVIANI, Demerval. **Educação brasileira**: estrutura e sistema. Campinas. São Paulo: Autores Associados, 2005.