

## TRANSIÇÃO ENTRE GESTÕES ESCOLARES: DESAFIOS RELACIONADOS A PROFESSORES, COLABORADORES, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E MATERIAL ESCOLAR

### TRANSITION BETWEEN SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES RELATED TO TEACHERS, EMPLOYEES, FINANCIAL ADMINISTRATION AND SCHOOL MATERIAL

Vandeberg Ferreira Lima<sup>1</sup>  
Maria Naile Candido Feitosa de Lima<sup>2</sup>

**RESUMO:** O conceito de gestão escolar ganha força e importância nas últimas décadas, à medida que a sociedade passa a reconhecer o papel fundamental da escola no desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido a presente pesquisa objetivou observar quais os desafios, que regem a transição entre duas gestões, problemas esses relacionados ao quadro funcional geral (professores e funcionários), parte pedagógica e administrativa (financeira e material). Para a construção da referida pesquisa foi utilizado a revisão narrativa da literatura como forma de condensar as experiências trazidas em outros estudos. Dessa forma, com a análise dos dados se compreende os desafios e dificuldades apresentados no caminho dos gestores pedagógicos em períodos de transições das gestões escolares e ainda, observar as possíveis soluções na superação desses percalços.

861

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Desafios. Organização Institucional.

**ABSTRACT:** The concept of school management has gained strength and importance in recent decades, as society begins to recognize the fundamental role of the school in the development of society. In this sense the present research aimed to observe which challenges govern the transition between two administrations, problems related to the general functional framework (teachers and employees), pedagogical and administrative (financial and material). For the construction of this research, the narrative literature review was used as a way to condense the experiences brought by other studies. Thus, with the data analysis it is possible to understand the challenges and difficulties presented in the way of educational managers in periods of transition of school management and also to observe the possible solutions to overcome these mishaps.

**keywords:** School Management. Challenges. Institutional Organization.

<sup>1</sup>Mestre em Bioprospecção Molecular, graduado em Ciências Biológicas ambos pela Universidade Regional do Cariri - URCA, pós-graduando em Gestão escolar e coordenação pedagógica pelo Centro Caririense de Pós-Graduação - CECAP (2021), foi colaborador no PRODOCÊNCIA (BIOLOGIA) nos anos 2012 e 2013. Atualmente é Diretor Escolar na rede municipal de ensino de Farias Brito-CE. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8927-3440>.

<sup>2</sup> Mestre em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará - UECE, foi Diretora Regional de Educação CREDE 19/JN (1996 a 2003). Secretária de Educação de Juazeiro do Norte (2005 a 2006). Secretária de Planejamento Orçamento e Controle de Juazeiro do Norte (2007). Secretária de Planejamento e Gestão de Juazeiro do Norte (2012). Atualmente é professora da Educação Básica na rede municipal de Juazeiro do Norte, e professora do curso de Especialização no Centro Caririense de Pós-Graduação - CECAPE.

## INTRODUÇÃO

A escola pública é o pilar fundamental na construção de uma sociedade justa e igualitária. Assim o funcionamento e gerenciamento da mesma influênciam em todas as esferas da sociedade, onde a gestão dessas escolas é variável e primordial no desenvolvimento da sociedade moderna.

A palavra “gestão” deriva do latim *gestione*, significando gerir, gerência, administração. Esse significado está expresso em todos os setores da sociedade moderna que necessitam de liderança, planejamento e gerência de pessoas, matérias e/ou recursos, inclusive nos setores destinados à educação. Dessa forma, a gestão no contexto das instituições de ensino convertem-se em administração escolar que é um processo baseado em planejar, organizar, controlar e racionalizar os recursos financeiros e materiais com objetivos e fins determinados (MARINHEIRO; KÜHL; RUIZ, 2018).

Segundo Braga (2018) os processos de gestão escolar têm como proposta uma vasta e continuada ação envolvendo as várias dimensões, tanto políticas quanto técnicas e que só se concretizam quando articuladas entre si; sendo esta orientada por princípios democráticos contando com a participação consciente das pessoas na tomada de decisão.

Entende-se assim que o papel da gestão escolar não é apenas gerenciar administrativamente os recursos financeiros e materiais de uma determinada instituição, mas sim atender a uma demanda de expectativas funcionais, financeiras, sociais e acima de tudo educacionais esperada pela comunidade escolar, mediante todas as adversidades que o ambiente humano apresenta no dia-a-dia, as quais se intensificam em períodos de transições de gestores.

Nesses termos, o novo gestor educacional passa a ter um papel fundamental, pois se configura no indivíduo, com liderança aglutinadora, com habilidades administrativas, pedagógicas e, dotado de boa gestão financeira, capaz de promover, no ambiente escolar, a materialização das condições necessárias à efetivação da aprendizagem e da gestão autônoma (OLIVEIRA *et al.* 2020).

Nessas atribuições e competências o novo gestor escolar precisa realizar seu trabalho com o intuito de transformar o seu planejamento de gestão em realidade, muitas vezes contra a vontade ou a resistência de colegas de trabalho do quadro de professores, corpo técnico da secretaria escolar ou até mesmo funcionários da parte de funcionamento geral.

Diante deste contexto, a pergunta que norteou esta investigação foi a seguinte: quais desafios estão relacionados à transição entre duas gestões escolares?

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar os principais desafios enfrentados por gestores escolares em um período de transição de uma gestão para outra. Dessa forma, realizamos uma pesquisa bibliográfica onde reunimos diversos relatos para a construção dessa pesquisa.

## **Fundamentação Teórica**

### **Funcionalismo (professores e funcionários), comunidade escolar e gestão pedagógica.**

A gestão da educação vem sendo um tema crescente e de vital importância no âmbito escolar, independente da rede a qual a escola pertence, sendo ela estadual, municipal ou particular. A temática é pertinente, pois dá abertura ao novo, ao ser democrático, participativo, autônomo e dialógico (AGOSTINI, 2010).

Em um período de transição de gestões, o gestor escolar precisa investir tempo e trabalho, na mudança, assim como na mudança organizacional para garantir uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos (TRES, 2008).

Dessa forma:

É preciso explicitar qual a compreensão que se tem pelas funções administrativa e pedagógica, uma vez que estas permearão todo o trabalho. Categorizando, considera como função administrativa as ações que estão relacionadas às atividades de manutenção e organização da estrutura escolar, como a gestão dos recursos financeiros, humanos, integração e a mediação com a comunidade (BRAGA, 2018).

A complexidade da organização escolar afeta o seu principal gestor, o diretor. Ele tem de aliar quatro tipos de competências: conhecimentos específicos à Educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão (ABRUCIO, 2010).

Construindo a premissa que existe certa especificidade da gestão escolar que não pertence à administração de empresa, toda ação do diretor é permeada, tanto nos espaços internos como externos da escola por uma função pedagógica que é indissociável da função administrativa (BRAGA, 2018).

A gestão da educação vem nos alertar que a escola é composta por agentes diretos e indiretos que são autores e co-autores e principalmente gestores da educação. Assim, gestão é saber lidar com o teórico, o científico e o racional. A gestão esta ligada ao fortalecimento da democratização da escola, em seu aspecto pedagógico, obtendo a participação de todos nas decisões das ações a serem realizadas (AGOSTINI, 2010).

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto politico-pedagógico comprometido com os princípios da democracia (LÜCK, 2009).

Desse modo, devem ser evitadas duas visões extremas: a de ignorar a necessidade de os gestores escolares conhecerem e desenvolverem ferramentas de gestão, e a de acreditar que basta implantar um modelo gerencial “importado” de qualquer grande empresa, trazendo junto um diretor com perfil de “gerente”, que serão resolvidos os problemas das escolas. Tais visões aparecem regularmente no debate educacional e produzem efeitos deletérios para o avanço da gestão escolar (ABRUCIO, 2010).

O planejamento eficaz é um potencializador da liderança legítima, uma vez que o diretor planeja as suas ações, ele atribui um sentido ao seu trabalho destinando finalidades pensadas previamente, é nesse processo do planejamento que ele explicita seus valores e organiza os saberes para realizar suas intenções propostas. Inspirando assim, uma nova consciência e apontando para novas demandas, criando novos questionamentos e propiciando novas construções (BRAGA, 2018).

Baseado no estudo de Cassio, Crochik, Pierro e Stoco (2016), uma transição no sistema organizacional de ensino pode acarretar em forte repercussão popular elevando a pressão aos órgãos superiores de educação que promoveram tais mudanças, ocasionando em resistência das diferentes esferas da sociedade atingidas direta ou indiretamente pelas referidas mudanças.

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objetivo de que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites (TRES, 2008).

No tocante à participação dos funcionários da educação nas decisões de funcionamento da escola corresponde ao principio de gestão democrática, com debates e

discussões que promovem avanços e impedem o retrocesso. Ao mesmo tempo serve de política de afirmação dos funcionários no processo de construção da escola, internalizando aos mesmos a certeza que também fazer parte da gestão escolar na forma de co-gestores e que os resultados que a escola adquirir, sejam eles positivos ou negativos, lhes terá uma parcela de responsabilidade (NASCIMENTO, 2006).

O gestor escolar tem o dever de organizar reuniões com os demais profissionais, para que todos possam sugerir novas idéias de como melhorar o acesso, a socialização e a produção do conhecimento entre os profissionais e os alunos da escola, colocando o conhecimento, como o centro da atividade pedagógica (TRES, 2008).

As transições entre gestões ocasionam em mudanças organizacional e funcional das instituições de ensino que muitas vezes são recebidas com resistência pelos funcionários, professores e comunidade escolar. Essa resistência é tida como quase que uma constante mediante as mudanças, para vence-las é necessário criar uma ambiente escolar democrático para todos, onde o projeto da nova gestão deva ser proposto de forma que todos internalizem e se sintam participantes na gestão, sintam-se co-gestores atuantes nos processos de decisões da escola tomando parte do trabalho e conseqüentemente dos resultados educacionais da instituição, o ambiente escolar deve inspirar o bem-estar de todos e o compromisso com o trabalho (NASCIMENTO, 2006; TRES, 2008; CASSIO, *et al.* 2016; TOLFO, 2017).

Dessa forma, Segundo Oliveira et al. (2020) a equipe de gestão escolar necessita de sensatez e sensibilidade para valorizar e reinventar os princípios que norteiam o cotidiano escolar tendo em vista que precisam garantir a convivência e o respeito às diferenças individuais.

### **Burocracia e a administração escolar.**

Partindo do princípio de gestão democrática das escolas públicas sabemos que:

Ao mesmo tempo em que a gestão democrática é tida como princípio legalmente instituído no contexto da escola pública, o neoliberalismo se alastra no país. A gestão empresarial gerencial se consolida e invade as instituições públicas, inclusive as de ensino. O modelo da gestão gerencial é resultado do processo de modernização da gestão advinda com a Reforma do Aparelho do Estado, na década de 1995 (MARINHEIRO; KÜHL; RUIZ, 2018).

Nesse sentido, a racionalidade administrativa deve orientar as ações dos que exercem os cargos. As normas e regulamentos organizam as tarefas exercidas na administração burocrática. Os funcionários concentram suas ações no controle e na garantia da

permanência do poder do Estado (TAVARES; AZEVEDO; MORAIS, 2014). Em outras palavras, a burocracia que rege as instituições escolares garante um padrão administrativo a todas para melhor sincronismo com os interesses do estado.

Assim administrar uma unidade escolar entende-se que existe uma burocratização para formatar o trabalho administrativo e gerencial, que compreende a parte financeira e material, como detalha Kühl (2014) é necessário estabelecer um horizonte de planejamento orçamentário que diz respeito ao período de tempo que será abrangido pelo planejamento orçamentário. Teoricamente, pode-se dizer que existem orçamentos de curto prazo e orçamentos de longo prazo. Todavia, na prática, a definição do que é curto ou longo prazo é muito específica de cada instituição.

Nesse sentido, os sistemas de ensino devem assegurar, gradativamente, autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. A escola, respeitando os sistemas de ensino deve administrar, dentre outros, os seus recursos financeiros (MARINHEIRO; KÜHL; RUIZ, 2018).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa compreende uma revisão narrativa da literatura:

A revisão de literatura narrativa são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento de um determinado assunto, na perspectiva teórica ou contextual. Permitem ao leitor adquirir e atualizar o conhecimento sobre uma temática específica em curto espaço de tempo; possuem metodologia que permitam a reprodução de dados qualitativos. Não utiliza metodologia definida para seu desenvolvimento, ficando a cargo dos autores a identificação e seleção de estudos, sua análise e interpretação (SILVA, 2018).

O presente artigo foi construído mediante pesquisa bibliografia de artigos científicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado relacionados à temática da pesquisa. A busca do referencial teórico aconteceu através da internet utilizando o Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Os critérios de busca objetivaram o tema do trabalho e publicações que compreendessem o período de 2015-2020, escritos no idioma português e com disponibilidade gratuita, porém devido à escassez de referencial alguns trabalhos utilizados na pesquisa ultrapassaram esse período e aumentando o embasamento teórico até o ano de 2006. As buscas foram direcionadas a palavras relacionadas ao tema do trabalho: gestão escolar, transição, funcionalismo da escola pública e desafios de uma gestão escolar. Após

buscas nos veículos de pesquisa científica os resultados foram filtrados e apenas os trabalhos que se encaixavam no perfil do trabalho foram selecionados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado de nossa busca bibliográfica encontramos 13 trabalhos publicados no período de 2006 à 2020. Dentre estes, 6 artigos, 2 monografias, 2 dissertações de mestrado, 1 tese de doutorado e 2 livros. Por ser um tema relativamente novo as referências são muito escassas e não encontramos nenhum trabalho de perfeito alinhamento ao tema da pesquisa, porém apenas com uma determinada linha de pensamento semi direcionada à referida pesquisa, segue abaixo tabela listando trabalhos utilizados na construção da referida pesquisa.

**Tabela 01:** Quadro listando as referências bibliográficas, autores e breve síntese dos trabalhos utilizados na construção da referida pesquisa.

Autor(es)	Título do trabalho	Síntese
ABRUCIO, Fernando Luiz	Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas.	Analisa dez escolas paulistas com alunado em situação socioeconômica similar, mas com uma performance acadêmica diferenciada, tomando como base a Prova Brasil de 2007. Os resultados da pesquisa revelam como o modelo de gestão e, sobretudo, o papel dos principais gestores têm um impacto significativo na aprendizagem e mesmo no ambiente educacional.
AGOSTINI, Micheli Zwirtes	O gestor escolar e suas ações frente à gestão.	Investiga a gestão escolar no contexto atual, buscando conhecer as incumbências do gestor escolar, a função e a importância do diretor para comunidade escolar bem como suas ações, responsabilidades e formação nos dias atuais.
BRAGA, Ana Maria Taveira	Gestão escolar: estudo de caso.	Analisa a atuação do trabalho do gestor escolar em uma escola pública municipal do Estado de Minas Gerais, Frutal, frente às funções básicas e inerentes ao cargo nas dimensões administrativa e pedagógica.
CÁSSIO, Fernando Luiz. <i>et al.</i>	Demanda social, planejamento e direito à educação básica: uma análise da rede estadual de ensino paulista na transição	Relata o caso de reorganização da rede estadual de ensino no período de 2015-2016, que foi suspensa após forte repercussão negativa e protestos estudantis ligando opinião pública como fator imprescindível na construção da administração pública.
KÜHL, Calos Alberto	Gestão Financeira, física e patrimonial	Estuda a fundo alguns aspectos relacionados ao funcionamento da gestão financeira, física e patrimonial de uma Instituição Escolar, enfatizando o processo de democratização da função de gestor escolar.
LÜCK, Heloísa	Dimensões da gestão escolar e suas competências.	Trata das diversas dimensões gestão escolar, levando em consideração, competências do gestor escolar, monitoramento de avaliações externas, gestão de resultados, gestão pedagógicas, gestão de pessoas, gestão administrativa e gestão do cotidiano escolar.

MARINHEIRO, Edwylson de Lima; KÜHL, Carlos Alberto; RUIZ, Maria José Ferreira. NASCIMENTO, Francisco das Chagas Firmino do.	A realidade e os desafios na gestão financeira das Unidades Escolares Municipais de Londrina-PR sob a perspectiva dos gestores escolares. Os funcionários da educação: da constituição da identidade à ação como co-gestores de escola.	Identifica a realidade e os desafios da gestão financeira das escolas públicas municipais de Londrina-PR, na perspectiva dos gestores escolares. analisa a participação dos funcionários da educação nos processos de gestão na escola. Construído a partir de dois ângulos, no primeiro focaliza a constituição de sua identidade e, no segundo, a sua ação como co-gestores da escola, o estudo está dividido em três partes interligadas.
OLIVEIRA, Cristiano Leonardo Martins. <i>et al.</i>	Principais desafios enfrentados na gestão das instituições públicas.	Compreende as dificuldades enfrentadas pelos gestores perante as instituições públicas, através de leituras bibliográficas que engloba a importância das discussões sobre os desafios retratados pelos gestores.
SILVA, Larissa Eufrasio da.	As ligas acadêmicas e suas repercussões na formação profissional	Analisa a organização de atividades extracurriculares, sob orientação docente, que integram o ensino, pesquisa extensão universitária em determinado tema ou área específica.
TAVARES, Andrezza Maria; DE AZEVEDO, Márcio Adriano; DE MORAIS, Pauleany Simoes.	A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar.	Observa as modificações na organização da administração pública e suas repercussões na política educacional e na gestão da escola a partir dos anos de 1930.
TOLFO, Silvia Regina Basseto.	Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas	Compreender como as formas de desenvolvimento do trabalho escolar podem ser orientadas a partir das demandas geradas pelas situações de mal-estar vividas pelos professores no âmbito de uma escola pública de educação básica.
TRES, Janialy Alves Araújo.	Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola.	Analisa os desafios impostos ao gestor escolar na implantação de um processo de mudança nas organizações escolares que buscam se adequar aos novos padrões da sociedade atual, por meio da inovação e de práticas de gestão participativa com ênfase na importância das novas tecnologias no ambiente escolar.

Os trabalhos utilizados aqui tratavam de assuntos que envolviam parte do tema principal desta pesquisa. Dessa forma, nossa compilação de informações tratou de usar a parte que cada um possuía e se proporcionava na contribuição deste trabalho, seguindo uma sequência lógica de informações pertinentes.

Atualmente, o diretor de escola é chamado a admitir seu papel político frente aos desafios exigidos pelo cargo. Além das atividades de administração escolar, o diretor exerce a atuação da gestão, que abrange aspectos filosóficos e políticos. Deve se considerar que estes aspectos vêm antes e acima da administração. A administração é uma das formas de gestão, pois compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle (KÜHL; 2014).

O conceito de gestão escolar veio ganhando força conforme a sociedade passou a associa-la a ensino de qualidade. Assim, na última década muito passou a se observar na qualidade dos profissionais que assumiam a gerência das unidades escolares e mais ainda

passou a ser cobrado desses professores. Quando uma determinada gestão não apresenta um trabalho promissor, a sociedade, através de seus representantes diretos na esfera política e escolar, cobram mudanças na qualidade do ensino, e como em um clube de futebol o técnico (gestor escolar) é a mudança mais rápida e expressiva que se pode fazer de imediato para acalmar os ânimos do público.

A mudança de gestão em si é complexa, pois muitas vezes se tem um curto período de tempo para pegar um trabalho que já vem sendo desenvolvido e dar continuidade com melhorias e adaptações aos novos objetivos e metas do novo gestor, que sempre objetivam os melhores resultados. Porém, a transição pode apresentar percalços relacionados à mudança funcional e pedagógica, os quais começam a aparecer no dia a dia e tendem a dificultar a implantação da nova filosofia de trabalho.

A transição entre gestões escolares é um desafio constante no cotidiano escolar seja pelo quão complexo é o ambiente escolar e a comunidade em si, ou como etapa na mudança organizacional da escola como relata Tres (2008). A escola é um ambiente que necessita de extrema organização institucional, administrativa, funcional, pessoal e pedagógica para um bom funcionamento, o que muitas vezes se torna uma tarefa organizacional muito difícil para o novo gestor dependendo do contexto em que a unidade de ensino se encontra.

Também contribuem com desafios tornar os funcionários co-gestores na administração escolar para uma construção de uma identidade da escola, registro feito por Nascimento (2006). É necessário que o novo gestor torne o quadro funcional da escola em co-gestores nas decisões do cotidiano escolar sempre que possível, tornando o ambiente escolar democrático e de forma que todos que fazem parte da escola sintam-se parte integrante da escola com voz ativa nas decisões e com parte nos resultados.

O mal-estar escolar é algo a ser superado junto com a habilidade de integrar pessoas no ambiente escolar (TOLFO, 2017). Os professores, profissionais da linha de frente no processo de ensino-aprendizagem, muitas vezes sentem-se desconfortáveis em determinado ambiente escolar, assim cabe à gestão escolar promover um clima harmônico na sala de professores, visto que, possíveis mudanças na forma de administrar a escola pode acarretar em ansiedade e junto muitas vezes com problemas corriqueiros de sala de aula ou vida pessoal dos profissionais, podem gerar um ambiente desconfortável no cotidiano escolar.

Nesse sentido, vem as decisões que a equipe gestora toma frente à nova gestão escolar e o impacto que elas tomam na sociedade (CASSIO, *et al.* 2016). Muitas vezes a mudança gestora acarreta em novas decisões que podem não agradar a determinados setores da organização escolar e cabe aos gestores possuir a habilidade em analisar as situações e a sabedoria em recuar quando preciso frente a uma decisão que não vá de encontro com a opinião dos órgãos colegiados, alunos e/ou comunidade.

Resolver conflitos esta inerente à função e formação do núcleo gestor escolar, assim como demais qualidade de liderança e gestão que refletem diretamente na qualidade de ensino da instituição. Nesse contexto, quatro fatores são identificados nas escolas com bons resultados que por consequência são as melhores administradas, são eles:

a) O fator que primeiramente saltou à vista foi o que chamamos de qualidade do corpo de gestores, em particular do diretor. Esta variável teve um peso grande na diferenciação das escolas, atuando na definição de lideranças com maior capacidade de gestão. Se a literatura internacional destaca que o bom diretor é aquele capaz de exercer o papel de líder, a presente pesquisa mostrou que, para a amostra escolhida, é o aspecto formativo que possibilita, em boa medida, o exercício da liderança. Em outras palavras, é preciso formar melhor os líderes, em vez de esperar que os diretores tenham este dom natural. b) O segundo fator diferenciador dos pares de escolas foi o tipo de liderança construída pelo diretor. Ela pode ser dividida em duas características: uma atitude empreendedora em relação à escola e uma visão sistêmica da gestão. c) O fator que apareceu com maior poder explicativo foi o clima organizacional, tendo sido importante na diferenciação das melhores escolas nos cinco pares. Trata-se de uma variável conhecida e muito citada na literatura sobre desempenho organizacional, inclusive de escolas. d) O último fator que apareceu como um elemento diferenciador comum foi a capacidade de dar importância e de utilizar as avaliações externas como parâmetro para a escola. Este aspecto esteve presente claramente em três dos cinco pares, e num outro revelou um contraste um pouco favorável à melhor escola, embora de um jeito menos nítido (ABRUCIO, 2010).

Deve fazer parte da nova gestão escolar a capacidade de observar, pesquisar e conhecer cada segmento que compõe a escola.

Dessa forma, é preciso conhecer a dinâmica que circunda as escolas, perceber suas tramas, as relações que nelas se estabelecem no dia a dia, compreendendo o que impulsiona mudanças e o que as deixam estagnadas. É necessário identificar as redes de poder e a forma como o trabalho docente se efetiva, percebendo este complexo emaranhado de relações, de ações, o que é aceito e o que é negado neste espaço de poder que é a escola, percebendo as condições de precarização em que o trabalho docente se dá. Da mesma forma, é imperativo que o professor seja visto e ouvido para além das suas funções (TOLFO, 2017).

Nas atribuições do gestor escolar assim como o trabalho pedagógico temos a administração financeira e material que regem todo o andamento da instituição em aspectos funcionais e pedagógicos. Em um universo tão vasto de atribuições políticas,

pedagógicas e administrativas, o gestor escolar também desempenha atribuições de gestão financeira, e não possui a seu dispor um servidor especificamente preparado para colaborar para a gestão financeira da escolar (MARINHEIRO; KÜHL; RUIZ, 2018). No processo de transição entre as gestões escolares as instituições não disponibilizam de servidor específico para tais funções e geralmente o diretor assume o papel de gerente financeiro, na transição em grande maioria das vezes apenas documentos e informações básicas são repassados, o que faz do novo gestor o responsável direto pelo entendimento de como esta recebendo a instituição em todos os aspectos financeiros e materiais.

Os aspectos financeiros são os que normalmente causam mais transtornos para, principalmente, os novos gestores em virtude da não inclusão de disciplinas específicas desta natureza, nos currículos dos cursos de licenciatura (KÜHL, 2014). Nesse contexto, é necessário que o gestor possua a formação específica para gerir sua função com todas atribuições administrativas, caso contrário, não só o período de transição apresentará percalços, mas também toda sua estadia no cargo onde o conhecimento de gerência escolar será aprendido na prática do dia a dia.

Em contexto, Tavares, Azevedo e Morais (2014), relaciona a administração burocrática e a gestão escolar, onde destaca que o alinhamento burocrático é ferramenta para um melhor controle da atividade administrativa e imprescindível para a organização e promoção de certo padrão de qualidade no trabalho dos gestores escolares.

Como expressa Lück (2009), em toda construção de seu livro, o gestor escolar deve ser um líder que vai muito além de um simples burocrata, cabe a ele possuir habilidades fundamentais à gerência escolar, com muitas dimensões técnicas, políticas, administrativas, pedagógicas e humanitárias, cabe a ele gerir de forma democrática sempre mesclando a participação de toda comunidade escolar com direcionamento na gestão da aprendizagem e consequentemente nos resultados que caracterizam a qualidade da escola para a sociedade. Essa liderança engloba todos os setores da escola desde o pessoal até o financeiro e material.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi possível compreender que a transição entre gestões escolares é algo muito complexo que sempre vai apresentar dificuldades e resistência da comunidade escolar em meio às mudanças. Sejam elas de ordem funcional, pedagógica e de membros

da comunidade a qual a escola serve. Essa resistência sempre acontece pelas mudanças implementadas no cotidiano escolar mesmo quando objetivam a maximização do trabalho de todos frente a novos e melhores resultados.

Compreendeu-se que para vencer a resistência é necessário ao gestor uma serie de habilidades que envolvem conhecimentos técnicos, funcionais, políticos, administrativos (financeiro e material) e pedagógicos, além de ser preciso implantar uma gestão baseada no diálogo e democracia na escola, de forma que os funcionários e comunidade de forma geral sintam-se co-gestores na tomada de decisões e responsáveis diretos pelos resultados educacionais.

Entendeu-se também que é necessário sabedoria nas tomadas de decisões e que o gestor escolar deve sempre estar em constante avaliação de seus atos e ações e sempre que necessário voltar atrás em decisões que vão de encontro com o interesse da comunidade ou que gerem um desentendimento de opiniões além do previsto. A gestão financeira e material é outro campo importantíssimo na opinião publica da comunidade escolar a qual deve ser constantemente consultada nas tomadas de decisões.

Conclui-se, que efetuar a transição entre duas gestões não é uma tarefa fácil e para que seja objetiva e efetiva a formação adequada do gestor escolar é de extrema importância para lidar com o relacionamento humano e entraves burocráticos/administrativos presentes no início da efetivação do trabalho.

Dessa forma, é necessário criar um projeto de reorganização, administrativa, funcional e material para a instalação da nova gestão, onde englobe todos os segmentos da escola, unificando todos em busca de um determinado objetivo – elevar a qualidade do ensino – e conseqüentemente melhorar os indicadores educacionais e relação com a comunidade escolar. O novo projeto deve englobar professores e funcionários de forma que todos sintam-se co-gestores com participação direta nos resultados escolares, de forma que as mudanças propostas pela nova gestão sejam efetivadas por todos com sensatez e máximo empenho na construção do trabalho coletivo pautado em uma gestão totalmente democrática.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Estudos & Pesquisas Educacionais. Pinheiros, v. 1, n.1, p. 241-274, 2010.

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. O gestor escolar e suas ações frente à gestão. 2010. 38f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria. Constantina – RS, 2010.

BRAGA, Ana Maria Taveira. Gestão escolar: estudo de caso. 2018. 191f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas e Sociais) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Franca – SP, 2018.

CÁSSIO, Fernando L.; CROCHIK, L.; PIERRO, Maria Clara D.; STOCO, S. Demanda social, planejamento e direito à educação básica: uma análise da rede estadual de ensino paulista na transição 2015-2016. Educação & Sociedade. Campinas, v. 37, n.137, p. 1089-1119, 2016.

KÜHL, Calos Alberto. Gestão Financeira, física e patrimonial. 1.ed. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Santa Cruz: Gráfica UNICENTRO, 2014.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. 1.ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARINHEIRO, Edwylson de L.; KÜHL, Carlos A.; RUIZ, Maria José F. A realidade e os desafios na gestão financeira das Unidades Escolares Municipais de Londrina-PR sob a perspectiva dos gestores escolares. Revista Cocar. Belém, v. 12, n. 24, p. 616-642, 2018.

NASCIMENTO, Francisco das Chagas Firmino do. Os funcionários da educação: da constituição da identidade à ação como co-gestores de escola. 2006. 143f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2006.

873

OLIVEIRA, Cristiano Leonardo M.; LIMA, Ivanéia Maria D.; SILVA, Maria José D.; COUTINHO, Diógenes José G. PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. Criciúma, v. 6, n. 7, p. 13-21, 2020.

SILVA, Larissa Eufrasio da. As ligas acadêmicas e suas repercussões na formação profissional. 2018. 33f. Trabalho Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande-MS, 2018.

TAVARES, Andrezza M.; DE AZEVEDO, Márcio A.; DE MORAIS, Pauleany S. A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. Holos. Natal, v. 2, n. 30, p. 154-162, 2014.

TOLFO, Silvia Regina Basseto. Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas. 2017. 145f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria-RS, 2017.

TRES, Janialy Alves A. Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola. FAFIRE-Faculdade Frassinetti do Recife. Recife, 2008, p. 1-12.