A DIFICULDADE NO DIÁLOGO DA GESTÃO ESCOLAR COM A COMUNIDADE DO ENTORNO

LISLEY TUCCI DA SILVA

RESUMO
Atualmente, as escolas têm percebido a importância de aliar ao trabalho de seus gestores, a mão-de-obra de um profissional qualificado que atenda às demandas educacionais, mas quem tenha perfil gerencial, do tipo administrativo. Propostas governamentais, literatura especializada e até mesmo debates na área de administração escolar têm demonstrado uma evolução no que se refere ao perfil do diretor escolar. Essas mudanças são identificadas como resultado de constantes mudanças na rotina administrativa e até mesmo pedagógica das escolas, partindo de um pressuposto de que, medidas centralizadoras na gestão educacional estariam sobrecarregando o diretor. Cada dia mais, observa-se um aumento do engajamento popular em diversas esferas da sociedade. Os indivíduos estão mais interessados e envolvidos, buscando se envolver ativamente em processos que impactam suas necessidades e interesses. Essa inclinação também é evidente na área da Educação, com um crescimento no número de escolas que adotam a gestão participativa. Uma administração centralizadora e burocrática, na qual a comunidade escolar não tem voz, restringe os procedimentos e prejudica diretamente a diversidade cultural e social presente na comunidade. No entanto, isso não implica que os gestores de uma escola sem gestão participativa sejam ineficazes ou inadequados. Ainda assim, ao restringir a tomada de decisões apenas ao corpo diretivo da instituição, certas realidades são negligenciadas, simplesmente porque é desafiador compreender e abranger as necessidades de todos os envolvidos. Daí a relevância de permitir a participação de todos e a expressão de sua própria perspectiva da realidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Escolar; Decisões; Realidade.

INTRODUÇÃO

Um órgão dirigente de uma escola poderia ser constituído hipoteticamente da seguinte forma: Diretor eleito sendo este voltado para assuntos pedagógicos, Vice-diretor podendo focar nos assuntos administrativos, os Coordenadores Pedagógicos divididos por níveis escolares ou turnos, Supervisor, Orientador Educacional e um Gestor escolar que cuidaria das demandas que requerem execução administrativa.

Acompanhado a isto, caso venha à tona a formação de um Colegiado, algum destes poderia ocupar o cargo de Presidente do Colegiado, que teria também a presença de um professor representante do corpo docente, um membro representante do campo administrativo, um representante da comunidade escolar, podendo ser este um pai de aluno, um morador do bairro, um ex-estudante, e até mesmo uma força política ou empresarial que seriam escolhidos democraticamente entre seus membros.

A visão de que um pedagogo, um educador físico, um orientador educacional ou até mesmo um coordenador pedagógico não possa exercer funções administrativas, é uma visão que pode ser considerada radical. Porém a hipótese lógica da questão é: para saber administrar bem, tem que ter uma formação e uma experiência gerencial, administrativa; e se separa as funções, ambos os profissionais acerca de uma instituição escolar ganharão com isso, tanto na qualificação profissional quanto no exercício pleno de suas funções.

De acordo com Ganzeli (2010):

A educação é um desdobramento da política e implica a compreensão dos projetos educacionais que as classes sociais pretendem conservar ou instaurar, as diversas formas de administrar as instituições educacionais e as suas implicações nos processos de organização, como se pode observar a seguir na visão de Ganzeli (2010, p. 57).

Portanto, a gestão escolar é compreendida de diversas formas para se trabalhar com a administração da educação enquanto instituição social.

A proposta de uma gestão empresarial e ao mesmo tempo educacional deve valorizar a cultura do sucesso no ensino aprendizagem e na vida profissional, social e familiar de todos. Para implantar essa nova escola, é necessária uma gestão mais eficiente e moderna, e que novos papeis sejam atribuídos aos gestores para que o país possa cumprir o preceito constitucional de garantir toda a educação com qualidade e equidade.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição de responsabilidade dos vários sistemas de ensino e novas incumbências da escola: como tarefas, funções ou atribuições para promover o fortalecimento gradativo de sua autonomia. Para isso é necessário optar pela gestão democrática, possibilitando à escola maior grau de autonomia e garantindo o pluralismo de ideia e concepções pedagógicas, com o objetivo de melhorar o nível de educação escolar oferecida. Para isso, essa organização, exige dos gestores um planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar o seu pessoal administrativo, técnico e docente.

O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão, necessitam, prioritariamente, prevalecer à liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, e a motivação.

No entanto, o novo modelo de gestão empresarial e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação.

Hoje, o líder busca intencionalmente, influenciar os outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem os objetivos e metas, matizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. As características do líder são expressas pelos conhecidos “sete cês”: credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência.

Adotar critérios diferentes e eficazes de avaliação do processo educativo; lembrar-se de que o que sabemos hoje poderá estar obsoleto amanhã, e se pararmos de aprender, estaremos condenados à estagnação é necessário e urgente, fundamentalmente pensando na comunidade em seu entorno.

Uma instituição de ensino que adota o sistema de gestão participativa educa seus alunos, desde tenra idade, sobre a relevância de se envolver em decisões que afetam seus interesses e necessidades, e sobre a importância de defender demandas coletivas e fazer valer seus direitos tanto dentro quanto fora do ambiente escolar.

Dessa maneira, essa escola efetivamente prepara cidadãos capazes de exercer sua cidadania, que são empáticos em relação a causas e situações diversas de suas próprias realidades e que participam ativamente na construção e transformação de seu entorno.

Percebe-se que para sanar as dificuldades que a gestão encontra é fundamental o desenvolvimento de uma consciência crítica coletiva dos gestores educacionais em diferentes níveis, no sentido de trabalharem juntos e de forma organizada para o encaminhamento de novas e significativas mudanças nas escolas e nos processos educativos que lhes competem.

O Papel do gestor frente à mudança, à transformação e à inovação é saber acompanhar as mudanças da sociedade e ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a atingir o seu potencial pleno e a se tornar uma instituição de gestão democrática.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Ele deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que está se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Sabemos que a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes buscam uma visão global e abrangente do seu trabalho, em que venha

a favorecer o desenvolvimento da escola e qualidade de suas ações. Escolas efetivas são capazes de promover aprendizagem significativa na formação dos seus alunos e conseguem estabelecer metas para a melhoria objetiva da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la. Melhoram e aumentam a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação, sejam professores, pais, alunos e/ou comunidade. Buscam comprometimento com o desenvolvimento de programas de alcance a médio e longo prazo. Melhoram a mobilização e utilização de recursos para a educação e desenvolvem sinergia coletiva e espírito de equipe.

O ato de planejar faz parte da história do ser humano, pois o desejo de transformar sonhos em realidade objetiva é uma preocupação marcante de toda pessoa. Em nosso dia-a-dia, sempre estamos enfrentando situações que necessitam de planejamento, mas nem sempre as nossas atividades diárias são delineadas em etapas concretas da ação, uma vez que já pertencem ao contexto de nossa rotina. Entretanto, para a realização de atividades que não estão inseridas em nosso cotidiano, usamos os processos racionais para alcançar o que desejamos. Para oferecer um ensino adequado às necessidades de seus alunos, a escola precisa saber o que quer, envolvendo a equipe pedagógica e a comunidade na definição das metas, por esse motivo, dentro de uma instituição de ensino há os documentos que organizam o processo de ensino e aprendizagem.

A GLOBALIZAÇÃO E A GESTÃO

O cenário da globalização traz oportunidades singulares para o desenvolvimento econômico, enquanto simultaneamente demanda a exploração e o cultivo de novas possibilidades comerciais que sejam duradouras e rentáveis para os investidores.

No contexto globalizado, as atividades comerciais estão sendo direcionadas para a competitividade e lucratividade, destacando a eficiência e a produtividade na obtenção de resultados positivos, ressaltando a importância da disponibilização de produtos e serviços que possam atender às genuínas necessidades dos consumidores de modo ético e transparente. De acordo com Smith e Fingar (2003), estamos imersos na terceira fase da administração empresarial, baseada em procedimentos que devem ser abordados de forma abrangente, estendendo-se para além dos limites da organização e sendo flexíveis o bastante para se adaptar às constantes mudanças nas demandas dos clientes e dos colaboradores. Tais procedimentos, ao trazerem inovações, também induzem novos processos decisórios e prioridades, alterando assim o arcabouço de conhecimento da empresa.

Gestão, segundo Luft (2001, p.352), é descrita como:

> Ação ou efeito de administrar; gerenciamento; direção. Originada do latim "gerir", que significa administrar, gerenciar, coordenar. Ao analisar o significado dessa palavra, podemos estabelecer uma conexão com o termo administração, que do latim "ad" (direção, tendência para algo) e "minister" (pessoas), sugere a execução das responsabilidades de liderança de um grupo. É frequentemente empregada em áreas com influentes grupos dirigentes, como no contexto empresarial (administração de empresas) e em entidades governamentais (administração pública)

Deste modo, de acordo com o conceito mencionado, é possível confirmar conforme Luft (2001, p.40) que "administração é a ação ou efeito de gerenciar; gestão de negócios; equipe que gerencia; liderança; ato de conferir e supervisionar".

Expandindo o conceito de administração, Travassos (1979, p.84) destaca a definição de Olivier Sheldan, afirmando: "É a função empresarial que engloba a determinação da política organizacional, a coordenação das finanças, da produção e distribuição, e o estabelecimento da estrutura organizacional". Seguindo essa linha de raciocínio, podemos afirmar que:

> Administração é o termo utilizado para descrever a execução de qualquer função que ultrapasse a capacidade de um único indivíduo, começando no momento em que alguém, tendo muitas responsabilidades, busca auxílio, e atinge sua plenitude em grandes

empresas privadas ou em entidades governamentais (TRAVASSOS, 1979, p.84).

Chiavenato (1979, p.80) define a ação de administrar como: "prever, organizar, comandar, coordenar e controlar".

Prever significa planejar o futuro e elaborar um plano de ação; Organizar é estabelecer a estrutura material e social da empresa; Comandar é liderar e orientar o pessoal. Coordenar é conectar, unir, harmonizar todas as ações e esforços coletivos. Controlar é assegurar que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas (CHIAVENATO, 1979, p.10).

O termo gestão passou a representar de forma mais comum a interferência direta dos gestores nos sistemas e processos empresariais. O adjetivo empresarial está relacionado ao que é "referente à empresa ou ao empresário" (LUFT, 2001, p.267). Portanto, administração, gestão e empresarial possuem significados semelhantes, o que torna suas definições interligadas.

A gestão empresarial é um modelo de trabalho, guiado por um conjunto de valores, capaz de planejar, alocar e direcionar recursos, ações, iniciativas, princípios, valores e estratégias, visando alcançar os objetivos estabelecidos por uma instituição (empresa). Pode envolver critérios formais e/ou informais de desempenho, refletindo a visão, os valores e a missão que orientam os objetivos e resultados propostos. Além disso, delineia a estrutura hierárquica, o organograma de funções e responsabilidades, os procedimentos disciplinares e os incentivos, as interconexões operacionais fundamentais internas e externas, a estratégia de vendas e marketing, a logística, o desenvolvimento de parcerias, da cadeia de suprimentos, entre outros. (SMITH e FINGAR, 2003, p. 131).

Frequentemente, os contratos de franquias educacionais exercem um forte apelo e incentivam os empreendedores, oferecendo diversas vantagens em relação ao modelo tradicional de empreendimento no setor educacional, como cursos profissionalizantes e graduações, destacando-se sofisticadas estratégias de marketing, programas de treinamento formais, seleção de locais comerciais estratégicos, suporte gerencial contínuo por parte dos franqueadores e, principalmente, redução dos riscos para o administrador ao optar por um modelo de negócios no qual todos os processos foram previamente testados e os riscos de fracasso são minimizados pela experiência da rede.

As competências humanas estão relacionadas à capacidade de formar uma equipe, reter e desenvolver talentos, eliminar conflitos, estimular a motivação e o engajamento dos funcionários. Não é surpresa que essas competências sejam tão valorizadas por qualquer empregador.

Quase todos os jovens adultos no Brasil foram educados em escolas onde o poder era concentrado na figura do diretor e dos coordenadores. Eram eles que tomavam todas as decisões e orientavam cada aspecto do processo educativo. Aos professores incumbia a tarefa de transmitir os conteúdos do currículo, enquanto aos pais cabia revisar as tarefas dos filhos e comparecer às escassas reuniões e eventos anuais da escola. Os demais funcionários da instituição e a comunidade raramente eram envolvidos em qualquer tomada de decisão.

Devido a ser um processo relativamente recente, que ganhou destaque apenas na última década, existem muitos desafios a serem superados e obstáculos a serem removidos por todos os envolvidos no processo educacional para que a implementação desse modelo de gestão nas escolas seja eficaz.

Enquanto a gestão é estratégica, o gerenciamento é operacional. Ou, para evitar confusões: enquanto a gestão é macro, o gerenciamento é micro.

Antigamente, havia o Diretor e o Gerente; porém, as organizações estão tentando manter um quadro mais enxuto. Por isso, hoje, a mesma pessoa costuma ser responsável pelas duas dimensões.

Para o gerenciamento de negócios, os conhecimentos necessários estão muito ligados à otimização, produtividade, eficiência. Afinal, se você está preocupado com as operações, seu foco principal deverá ser a eliminação de gargalos e a consolidação de um fluxo de

trabalho adequado, obtendo os melhores resultados, mas sem prejudicar a qualidade. Se tratando de gestão empresarial educacional percebe-se que hoje a procura por cursos profissionalizantes tem se tornado grandes atrativos para investimentos das empresas de grande porte, como colégios grandes que vendem suas franquias dando todo suporte para o futuro gestor educacional.

A EDUCAÇÃO E AS CONSTANTES TRANSFORMAÇÕES

É inegável o fato de que a sociedade atual vive em processo de constantes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, de valores e na forma de ver e interagir no mundo.

A educação, por sua vez, se encontra no interior deste processo de mudança e tem o desafio de contribuir na formação de uma sociedade cada vez mais dinâmica. Os estabelecimentos de ensino são unidades especiais, são organismos vivos que fazem parte de um contexto socioeconômico e cultural, marcado pela pluralidade e diversidade, por isso a gestão empresarial bem-sucedida nas escolas particulares e cursos profissionalizantes interfere no mercado de trabalho.

Cabe trazer à discussão o entendimento do que é gestão empresarial e de que forma essa gestão pode contribuir com a gestão educacional, pois de acordo com Heloísa Lück,

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2006, p. 25)

Dessa forma, de acordo com a autora, as ações dos gestores educacionais devem ser articuladas entre si e com a participação de todos no processo, do planejamento à execução, caso contrário, não alcançarão o sucesso almejado.

Paro (2000), esclarece que administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais.

Faz-se importante estudar a gestão empresarial e sua importância para a Educação, pois com uma boa administração, pode-se ter uma escola que formará jovens e adultos aptos ao mercado de trabalho.

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência.

Como explica Domenico (2014, p. 10):

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frentes às mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas.

Segundo o autor, quanto mais a pessoa fizer cursos e estudar, provavelmente terá sucesso no mercado de trabalho, e é exatamente para que esse sucesso seja alcançado, a gestão educacional e a empresarial devem andar juntas.

O gestor educacional tem uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro se constitui com essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Sabe-se que a busca do conceito de qualida-

de na área educacional é uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional e o gestor escolar deve ser o primeiro a identificar o seu papel nesse processo, considerando que a busca da qualidade escolar requer uma análise da forma como as escolas têm sido gerenciadas e um movimento em direção a um maior envolvimento de todas as pessoas associadas à escola.
Para Ferreira (2009, p. 172):

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros.

O sucesso da organização pedagógica da escola é medido através da aprendizagem de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, aprendem continuamente, a escola é eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade no diálogo entre a gestão escolar e a comunidade do entorno é um desafio recorrente que impacta diretamente na qualidade da educação e no desenvolvimento das crianças e jovens.
A relação entre a escola e a comunidade local é fundamental para o sucesso educacional dos estudantes. Quando a gestão escolar e a comunidade do entorno não conseguem estabelecer um diálogo eficaz, diversas consequências negativas podem surgir.
Uma das principais dificuldades nesse diálogo é a falta de comunicação clara e aberta. Muitas vezes, a gestão escolar e a comunidade têm agendas e interesses diferentes, o que pode gerar conflitos e impedir a construção de parcerias sólidas e colaborativas.
Além disso, a falta de canais de comunicação eficientes e a ausência de espaços para a participação da comunidade no planejamento e na tomada de decisões da escola também contribuem para a dificuldade no diálogo.
Para superar esses desafios, é fundamental que a gestão escolar promova a aproximação com a comunidade do entorno, buscando entender suas necessidades, expectativas e demandas. A criação de espaços de diálogo, como reuniões, fóruns e grupos de discussão, pode ser uma estratégia eficaz para promover a participação e o envolvimento da comunidade na vida escolar.
Ao estabelecer um diálogo aberto e transparente com a comunidade local, a gestão escolar pode fortalecer as relações de parceria, promover a integração entre a escola e o entorno e contribuir para a melhoria da qualidade da educação oferecida aos estudantes. Juntos, gestão escolar e comunidade do entorno podem trabalhar em conjunto para criar um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e voltado para o sucesso de todos os alunos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito, PARISI, Cláudio, PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.

CHIAVENATO I. Teoria geral da administração. Ed revista, São Paulo: Mc Graw Hill, 1979. Cordeiro JVM, Ribeiro RV. Gestão da empresa. Fev. 2007. Disponível em: http://www.fae.edu. Acesso em: 10 jun.2025.

_____. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão e Organização Escolar. IESDE Brasil, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Brasília: Em Aberto, vol 17, nº 72, 2000.

_____; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry.

Escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. LUFT CP. Minidicionário. 20. ed, São Paulo: Ática, 2001.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 2007.

SMITH H, FINGAR P. Business process management. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TRAVASSOS ACA. Nova biblioteca de administração empresarial. São Paulo: Nova Brasil,1979.