

USO DO TEMPO E GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO COM GESTORES DA GERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO NORTE (GERED-N) DE BELO HORIZONTE (MG)

Marcos Paulo de Oliveira

Gestor educacional na Gerência Regional de
Educação Norte (GERED-N) na Secretaria Municipal
de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH)

RESUMO

O presente trabalho analisa a dimensão do uso do tempo na gestão da escola pública, identificando a duração das diferentes atividades realizadas pelo gestor no cotidiano escolar. Foi constatado que os inúmeros procedimentos administrativos e financeiros comprometem grande parte do tempo do gestor à frente das escolas. Tais procedimentos necessitam ser revistos, a fim de desobstruir a gestão para o viés pedagógico, que se compreende como a atividade primordial de qualquer instituição de ensino.

Palavras-chave: Gestão escolar. Uso do tempo. Educação pública.

ABSTRACT

This study analyses time use in management activities on the everyday life in public educational organizations. We detected that administrative and financial activities spend much time comparing with pedagogical activities. The last is the most important one to be considered in educational organizations.

Keywords: School management. Time use. Public school.

INTRODUÇÃO

Segundo Lück (2003), o gestor escolar tem à sua frente novas demandas, a fim de garantir um processo de ensino e aprendizagem competente a seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar, criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexos da sociedade. A gestão do tempo é fundamental, também, pois este conjunto complexo de atribuições exige muita destreza, competência e profissionalismo do gestor escolar, para que as “atividades meio” não atinjam relevância maior que as “atividades fim” – as atividades pedagógicas, consideradas como o cerne da gestão de uma instituição de ensino.

Um dos questionamentos levantados neste trabalho é em relação à formação destes profissionais que assumem a função de direção escolar. Muitos assumem a empreitada sem ter a real noção das diversas demandas que permeiam a gestão escolar, inclusive no que se refere à gestão adequada do seu próprio tempo frente aos desafios cotidianos da escola, além dos conhecimentos técnicos administrativos e financeiros presentes na gestão das escolas públicas brasileiras.

É importante ressaltar ainda que, nos últimos anos, sobretudo com a municipalização dos recursos e a descentralização da gestão pública no Brasil, um forte aporte de recursos e projetos pedagógicos tem chegado às escolas públicas brasileiras. Tais projetos vêm se aprimorando e se tornando parte da rotina escolar, impactando o número de profissionais sob a gestão da escola, aumentando a diversidade de programas e projetos em funcionamento na instituição, além de congestionar os trâmites burocráticos que a escola terá que percorrer para se ter acesso aos recursos financeiros necessários à manutenção dos projetos implementados.

Libâneo (2001) defende que o perfil do diretor e da gestão escolar se deve a um conjunto de aspectos que se interagem com outros elementos responsáveis pelos resultados escolares, não deixando de representar variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis, compreendendo este como desempenho acadêmico, fortemente atrelado a outros condicionantes como, por exemplo, de ordem social, familiar, entre outros.

Ainda segundo Libâneo (2001), a direção da escola, além de representar uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. Para ele, o significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, sobretudo os empresariais. A direção escolar ultrapassa a mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois a gestão está ligada a uma definição de viés educativo, uma tomada de posição em face de objetivos escolares, sociais e políticos, em uma so-

cidade. A escola é vista, então, como figura mediadora no contexto social, influenciando na formação da cidadania do educando. Por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

No entanto, Libâneo (2001) destaca que não se pode dizer, com isso, que o sucesso da escola se limita unicamente na pessoa do diretor ou em uma estrutura administrativa centralizadora, na qual o diretor concentra todas as decisões. Nesse viés, Heloísa Lück (2009), ao discorrer sobre a gestão escolar, ressalta que é importante não esquecer que a gestão pedagógica, afinada com as suas atribuições, é aquela capaz de criar na escola um ambiente estimulante e motivador, orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.

Segundo a autora, um dos desafios da gestão escolar é orientar a integração horizontal e vertical de todas as estratégias propostas no projeto pedagógico, além de alinhar, de forma contínua, a contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade, envolvendo de forma ativa os diversos atores do contexto escolar. Assim sendo, a gestão administrativa da escola compreende zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, e contribuir para a sua manutenção. Esses são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realidade de processo pedagógico de qualidade.

A função administrativa não deve ser a razão central do trabalho do diretor. Este deve organizar um bom planejamento para que sua equipe o execute de maneira eficiente, cumprindo as tarefas no prazo estipulado. O diretor deve se dedicar prioritariamente às funções pedagógicas da escola, as quais, normalmente, em face da demanda existente, acabam ficando em segundo plano. Destaca-se aqui, como função relevante do gestor escolar, a administração de um forte aporte de recursos financeiros e estruturais com vistas à concretização da política educacional do município. Tal função caracteriza o viés de responsabilização e desconcentração, que emerge com o processo de descentralização.

A gestão financeira da escola - a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar, oriundos da Constituição Federal de 1988 e da edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) - favoreceu a resolução de muitos de seus problemas de consumo, manutenção e reparos, haja vista os repasses de recursos feitos pelos governos estadual e federal. Todavia, todo diretor passou a assumir a responsabilidade pela gestão financeira desses recursos variados, advindos de fontes diversas, mas que precisam ser geridos de forma colegiada.

A gestão financeira, mesmo que descentralizada, deve receber todos os cuidados estabelecidos pela legislação e vem se tornando cada dia mais crescente. Assim, um dos pontos a ser investigado neste trabalho é saber como os diretores escolares estão gerenciando o seu tempo de gestão em funções tão complexas.

ORGANIZAÇÃO DO TEMPO E GESTÃO ESCOLAR

A administração do tempo é uma ferramenta gerencial que tanto pode ser utilizada nas instituições quanto na vida do diretor escolar, permitindo a organização de metas e estratégias junto à equipe pedagógica, administrativa e financeira da instituição, ocasionando, assim, maior potencialização e eficácia da gestão frente aos desafios na busca de melhoria no processo de ensino e aprendizagem de seus educandos.

Primeiramente, Mintzberg (2010) se refere à gestão como vocação e não especificamente à liderança como vocação. Isso porque, para este autor, a liderança é apenas um dos papéis de gestão. Para ele, a gestão exige muitas outras competências para além da liderança. O texto “A Dinâmica do Trabalho de Gestão” apresenta as críticas que Mintzberg (2010) faz à valorização excessiva da liderança. Ele defende que o trabalho de gestão exige o desempenho de oito papéis: estruturação, programação, comunicação, controle, liderança, articulação, ação e negociação.

Exatamente por isso, não se pode acreditar que um bom líder será um bom gestor. Ao contrário, pode-se afirmar que um bom gestor deve ser também um bom líder, dentre outras atribuições. Quando Mintzberg (2010) afirma que o trabalho de gestão é uma vocação, ele não está se referindo à ideia clássica de vocação, vista como um conjunto de aptidões e habilidades que orientam a escolha de uma profissão. Para ele, a ideia de vocação refere-se muito mais à disposição, vontade e paixão que os indivíduos têm para realizarem determinados objetivos de vida e, no caso da gestão, de carreira.

Nesse sentido, podemos entender melhor a diferenciação que o autor faz entre profissão e vocação no caso do trabalho de gestão. Não se trata de uma profissão porque não existe um curso superior que ensine alguém a ser um gestor - nem mesmo o curso de Administração que, na verdade, forma/prepara profissionais especialistas em alguma área específica, como administração financeira, administração de recursos humanos, e assim por diante.

Voltando à questão da vocação, Mintzberg (2010) explica que o trabalho de gestão é complexo e altamente dinâmico. Em geral, os gestores têm dificuldade de administrar o tempo, de planejar o trabalho, não conseguem realizar tudo o que gostariam e passam parte desse tempo na busca de solução de conflitos. Desse modo, nem todo mundo tem perfil para enfrentar o ritmo de trabalho exigido pela gestão.

Mintzberg (2010) chama a atenção ainda para o fato de que a prática é parte importante para o aprendizado de todo e qualquer gestor. Isso significa dizer que o verdadeiro aprendizado em gestão só se torna possível a partir do momento que as pessoas passam a ocupar um cargo de gestão, iniciando a atuação como gestores. Só então o conhecimento formal torna-se uma base importante para a prática, pois passa a fazer sentido ao ser aplicado na realidade de cada gestor.

O autor ainda ilumina a questão da gestão ao esclarecer que esta se insere em um triângulo composto por arte, habilidade prática e ciência. Segundo ele, a ciência refere-se ao conhecimento formal e explícito adquirido pelos gestores em sua formação inicial e/ou continuada, portanto, proporciona a análise sistemática do conhecimento, criando a ordem.

Para Mintzberg (2010), o trabalho de gestão acontece em quatro dimensões, sendo a primeira dimensão, centro do modelo, constituída pelo próprio gestor, com seu perfil pessoal e profissional. A segunda dimensão diz respeito à própria unidade na qual este gestor atua, seja ela a escola ou o sistema de educação; A terceira e quarta dimensões referem-se ao que está fora da unidade, ou seja, à rede de ensino e às várias instâncias que a compõem, além do mundo exterior à comunidade onde a escola está inserida, as diretrizes políticas do órgão central que acabam por influenciar a instituição de ensino, e, conseqüentemente, toda a prática de gestão do tempo do diretor escolar.

Para desenvolver este modelo, o autor apresenta três planos distintos ambientados no ambiente empresarial, como estratégia de desenvolvimento deste modelo; porém, este pode ser válido na abordagem da gestão do tempo no ambiente escolar. O primeiro é o plano das informações, seguido pelo plano das pessoas e, na fase final, o plano da ação.

Em relação às informações, os gestores se comunicam em todas as direções e atuam de forma mais enfática dentro da empresa. Já no plano das pessoas, esses gestores lideram no ambiente interior e fazem conexões com o mundo exterior; Finalmente, no plano da ação, os gestores executam no ambiente e negociam fora (MINTZBERG, 2010). Portanto, em cada uma destas diferentes perspectivas citadas, o gestor desempenha diferentes papéis. No plano da informação, o gestor assume o papel de porta voz, monitor e disseminador; no plano das pessoas, assume o papel de líder, de responsável pela instituição e de contato; e, no plano da ação, assume papéis decisórios de empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador (MINTZBERG, 2010).

Uma importante reflexão de Lück (2009), que muito se reflete na prática da gestão escolar, é o seu posicionamento contra a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando para o diretor a responsabilidade

administrativa e para a equipe técnico-pedagógica, a responsabilidade pedagógica. O entendimento é que esses profissionais são cogestores em uma liderança pedagógica exercida pelo diretor. Ao diretor, compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.

Tendo em vista que é latente a multiplicidade de competências que envolvem a gestão escolar e, por outro lado, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores o processo de formação continuada em serviço, além de programas específicos e concentrados - como é o caso de cursos de Pedagogia e demais cursos de pós-graduação, e ainda os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino.

O FOCO NA GESTÃO PEDAGÓGICA

Quando foram abordadas as diversas atividades de uma escola com a contribuição de Libâneo (2001), ressaltou-se a distinção entre as atividades meio (administrativo e financeiro) e as atividades fim (questões pedagógicas) de uma instituição de ensino. Lück (2009) também contribui neste sentido ao afirmar que, no prisma pedagógico, estas questões se realizam na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu.

Lück (2000) ainda ressalta que uma escola, como uma organização social, representa processo de extrema complexidade e demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como esforços, recursos e ações com foco nos resultados almejados. Tal estratégia de articulação representa a gestão pedagógica. A autora defende que a responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo.

Aspectos do processo pedagógico, como a contextualização de seus conteúdos em relação à realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, e a sua integração em um currículo coeso são algumas das responsabilidades da gestão pedagógica assumidas pelo gestor escolar. A diversidade dos aspectos a serem observados pelo diretor em relação à promoção da aprendizagem e à formação dos alunos é múltipla, sendo aqui destacados alguns deles.

Quanto ao papel central da demanda pedagógica na gestão escolar, é válido salientar que:

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p. 95).

Na perspectiva da autora, o gestor escolar é um articulador da unidade pedagógica na riqueza da diversidade, já que a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola. O alcance desse objetivo maior está concentrado na capacidade do diretor escolar de articular unidade e diversidade. É essa articulação que possibilita a construção e a existência da unidade escolar e de uma direção coordenada e integrada de partes e elementos tão distintos e complexos que se fazem representar na escola e a constituem.

Silva (2001) traz outra contribuição importante sobre a gestão escolar ao analisar o comportamento deste gestor à frente de sua equipe de trabalho, afirmando que se pode estabelecer diferentes ambientes na sua gestão que irão incidir diretamente na organização do tempo do gestor em questões cotidianas da escola. Outro dado significativo é que o gestor escolar precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar, onde trabalham pessoas de diferentes realidades.

O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários. O clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho. Na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas (SILVA, 2001, p.49).

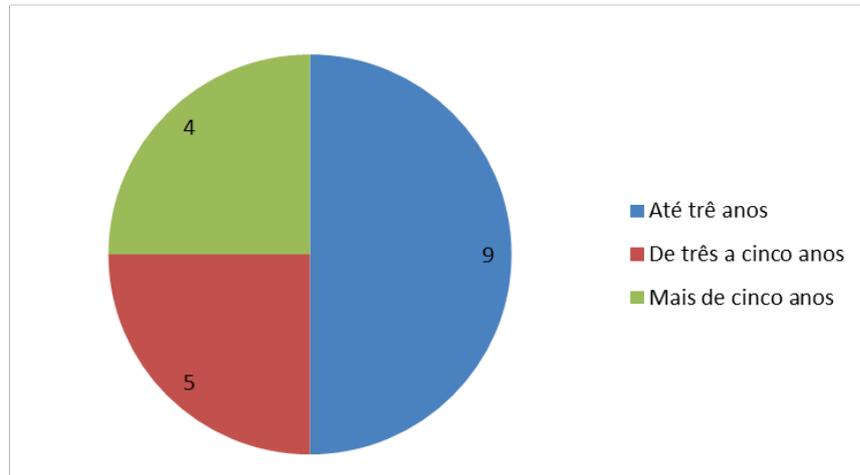
Dessa forma, o clima torna-se um elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e a atitude dos professores. Silva (2001), ao supor uma escola onde a participação dos professores, funcionários, pais e alunos no processo decisório seja permanente, defende que o nível de participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito é um dos fatores mais importantes na determinação de um clima favorável à consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Em contrapartida, numa outra escola, onde a administração resolve promover uma atividade inovadora, não envolvendo professores e alunos na sua organização, provavelmente poderá atingir os sentimentos do corpo docente, que se sentirá desprestigiado e desconsiderado.

MÉTODO DE COLETA, AMOSTRA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de informações primárias, foram utilizados dois instrumentos: o primeiro é o questionário do gestor, que levantou dados específicos do mesmo, da instituição de ensino onde atua e a respeito da percepção sobre o uso do tempo na gestão escolar. O segundo instrumento utilizado foi o diário de usos do tempo (AGUIAR, 2010), adaptado para os objetivos deste estudo, no qual os gestores registraram as atividades do próprio trabalho na escola no intervalo sequencial de cinco dias úteis (segunda a sexta-feira), de uma semana de referência (02 a 06 de março) do ano de 2015.

Do grupo inicial de 20 gestores das Escolas Municipais da Regional Norte de Belo Horizonte (BH/MG), participaram, efetivamente, 18 na coleta de dados. Todos possuem mais de dez anos de experiência na atividade docente. Em relação à formação acadêmica, todos concluíram graduação em Pedagogia ou licenciatura. Quanto à formação em pós-graduação, apenas metade dos entrevistados apresentaram este nível acadêmico concluído. O grupo demonstra ser heterogêneo: nove gestores possuem menos que três anos na gestão e o restante apresenta-se dividido entre mais de cinco anos de experiência na gestão, como explicita o Gráfico 1, que relata o tempo de experiência dos profissionais à frente das direções escolares.

GRÁFICO 1. Tempo de experiência dos gestores na gestão escolar



Fonte: Pesquisa realizada com gestores escolares da Gerência Regional de Educação Norte de BH/MG em março/2015.

Todos os gestores entrevistados, além de estarem à frente da gestão de escolas municipais, respondem paralelamente pela gestão das respectivas Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEI) que, em geral, se encontram instaladas na mesma vizinhança. Dos 18 gestores, 16 apontaram que, apesar de responderem pela gestão escolar de uma UMEI, não atuam de forma direta nas questões pedagógicas destas unidades de educação infantil, delegando tal função ao vice-diretor lotado na própria UMEI.

O Quadro 1 apresenta os resultados obtidos através do diário de uso do tempo. Os registros foram feitos no início da jornada de trabalho, independente se esta iniciou na escola, SMED, GERED-N ou em outros espaços. Os gestores foram orientados a respeito das três categorias da gestão escolar compreendidas como as demandas administrativas, financeiras e pedagógicas. Os dados apontam um peso considerável das funções administrativas e financeiras na gestão escolar, o que de certa maneira contribui para um menor tempo do gestor à frente dos desafios cotidianos da função fim da escola que é a gestão pedagógica. Ao agregar as funções administrativas e financeiras, em média o gestor escolar dedica 67% do seu tempo à gestão, envolvido com as questões consideradas como “meio”, e apenas um terço do tempo da gestão é destinado à função considerada “fim” da escola, que lida diretamente com a questão pedagógica.

Aproximadamente metade dos gestores afirmaram sobre a existência de um excesso de reuniões externas na GERED-N, SMED-BH e demais órgãos da PBH, que ocorrem mais de uma vez na semana e até mesmo durante uma mesma data, o que faz com que os gestores se ausentem de forma concentrada das escolas, além do choque de agendas externas por falta de comunicação e planejamento dos órgãos centrais.

QUADRO 1. Distribuição do tempo dos gestores

Escolas	Administrativa	Financeira	Pedagógica	Total por semana
Gestor 01	16:30	14:00	12:30	43:00:00
Gestor 02	13:30	16:30	13:30	43:30:00
Gestor 03	18:00	13:00	18:00	49:00:00
Gestor 04	17:00	11:00	18:30	46:30:00
Gestor 05	16:00	13:00	14:00	43:00:00
Gestor 06	19:00	12:30	12:30	44:00:00
Gestor 07	15:00	9:00	19:30	43:30:00
Gestor 08	16:00	18:00	13:30	47:30:00
Gestor 09	18:30	12:30	15:00	46:00:00
Gestor 10	14:30	11:00	16:30	42:00:00
Gestor 11	15:30	17:30	10:30	43:30:00
Gestor 12	12:00	13:30	15:00	40:30:00
Gestor 13	12:30	15:30	13:30	41:30:00
Gestor 14	15:00	17:30	12:30	45:00:00
Gestor 15	18:30	12:30	15:00	46:00:00
Gestor 16	14:30	11:30	14:30	40:30:00
Gestor 17	16:30	15:30	14:30	46:30:00
Gestor 18	13:30	14:30	15:30	43:30:00

Fonte: Pesquisa realizada com gestores escolares da Gerência Regional de Educação Norte de BH/MG em março/2015.

Em relação à questão do planejamento na gestão escolar, 80% dos gestores apontam que concordam com o impacto positivo da estratégia na gestão, porém afirmam não terem tempo para planejar a sua rotina tendo em vista o acúmulo de trabalho e a complexidade das demandas que, em alguns momentos, surgem de forma simultânea nas diversas funções da gestão escolar. A maioria dos entrevistados (85%) apontou a insuficiência da jornada de quarenta horas semanais para atender a toda carga de trabalho referente às diferentes demandas da gestão.

A demanda citada aponta para a possibilidade de um maior planejamento por parte dos órgãos centrais em relação à agenda dos gestores, permitindo o foco na gestão e na prática de um planejamento que contemple as questões pedagógicas na escola.

Quanto aos programas desenvolvidos nas escolas, merece destaque o Programa Escola Aberta (PEI), que enriquece as estratégias pedagógicas da escola, mas ao mesmo tempo provoca um aumento significativo da carga de trabalho nas demandas administrativa e financeira.

Tal programa oferece uma ampliação de tempo escolar do aluno para nove horas diárias de atendimento, no qual os estudantes se apropriam cada dia

mais dos equipamentos urbanos, como praças, teatros, cinemas, quadras de esporte, entre outros disponíveis, extrapolando os limites das salas de aula. Estas oportunidades são implementadas com o apoio e a contribuição de entidades de ensino superior, empresas, organizações sociais, grupos comunitários e pessoas físicas.

Porém, na prática, percebe-se um alto nível de burocratização dos processos, nos quais os coordenadores regionais ligados à gerência do programa conduzem a gestão das atividades nas regionais do município. As questões de cunho administrativo-financeiro são importantes, porém são altamente carregadas de fluxos burocráticos, com decisões centralizadas no órgão central, a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

No decorrer da análise dos resultados desta pesquisa, percebeu-se a necessidade de se definir um sistema de regulação interna que, além de integrador de esforços, não resvale em uma regulamentação excessiva, que venha a inibir a criatividade e a iniciativa e tornar os processos administrativos e operacionais lentos, dispendiosos e inadequados à realidade de sua equipe gestora.

Na análise do problema abordado, identificaram-se algumas disfunções burocráticas, tais como: a inflexibilidade na padronização das normas; a visão fragmentada do contexto escolar (cada funcionário tem acesso a uma gama bastante restrita de informações e desempenha tarefas rigidamente limitadas); a excessiva concentração das decisões, limitando ao órgão central a tomada de decisões que não estejam explicitamente citadas nas normas; a substituição dos objetivos pelas normas com valorização em exagero dos regulamentos, fazendo com que muitos funcionários passem a perseguir o rígido cumprimento das normas ao invés de focar em resultados pedagógicos que podem representar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Não se discute aqui a eficácia dos programas de tempo integral nas escolas, considerados como um grande avanço social e pedagógico no processo de ensino e aprendizagem. Porém, é plausível que, ao centralizar toda a demanda administrativa e financeira deste programa nos caixas escolares das instituições de ensino, se sobrecarregam os gestores da escola. Os funcionários do PEI são contratados pelo Caixa Escolar de cada escola, sendo que o gestor responde por empregador, por demandas trabalhistas, judiciais, além de toda a infraestrutura de materialidade que o projeto demanda.

Outro ponto abordado pelos gestores foi a ausência de formação específica para dominarem, de forma mais apropriada, os diferentes programas que a escola desenvolve, pois além do Ensino Fundamental, estão à frente de projetos como: Unidade Municipal de Educação Infantil (UMEI); Escola Aberta; Educação de Jovens e Adultos (EJA); e Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP). Ou-

tração que merece destaque são as estratégias voltadas à inclusão da pessoa com deficiência, entre outros projetos da SMED e PBH. Tais programas exigem dos gestores domínio técnico pedagógico específico, que em grande parte é obtido durante o monitoramento dos programas pela GERED-N.

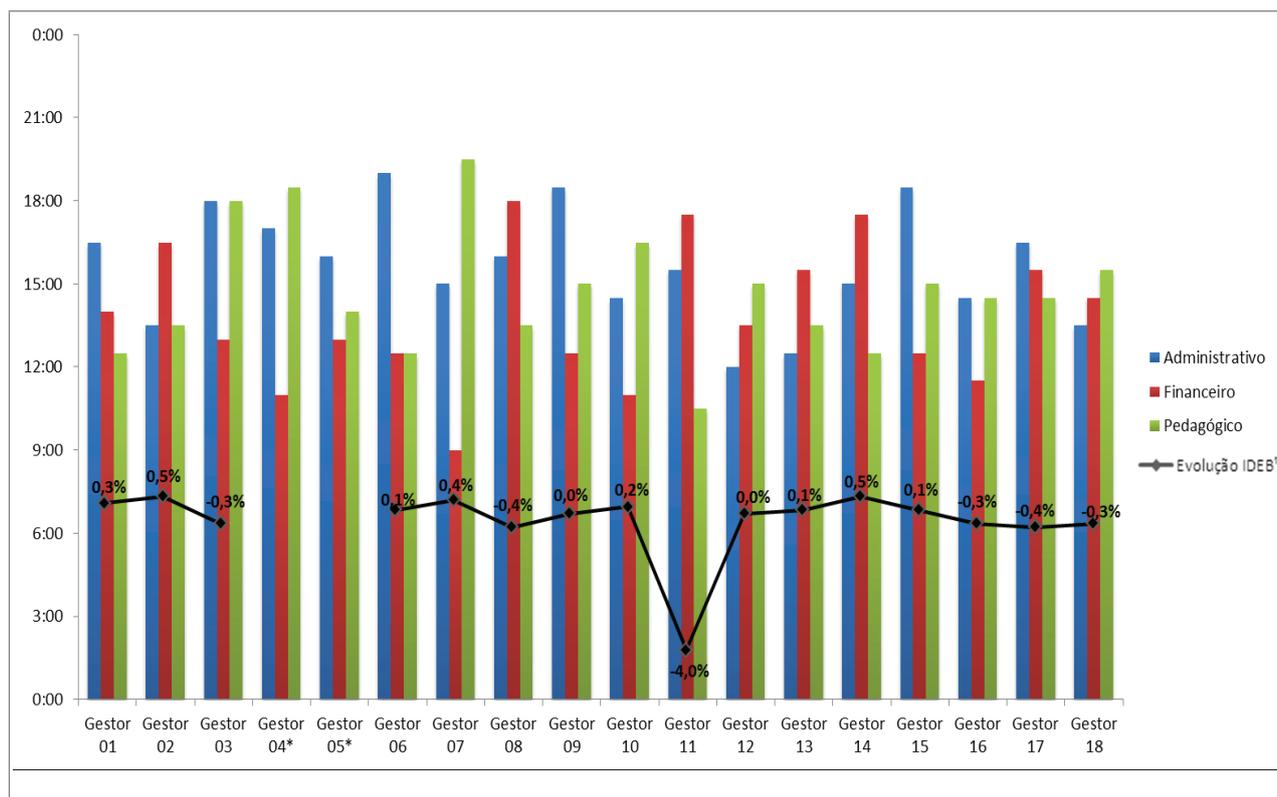
Contudo, esta demanda parece estar atrelada à supressão do tempo da gestão nas questões pedagógicas em detrimento das funções burocráticas, além, é claro, de uma prática de planejamento pedagógico estratégico que possibilite uma atuação de forma mais profissional frente aos desafios diários da gestão, possibilitando assim uma maior potencialização do tempo na gestão escolar.

Abordando de forma mais enfática o uso do tempo na gestão escolar, o Gráfico 04 apresenta a distribuição do tempo na gestão nas diferentes demandas, analisando cada um dos gestores escolares da GERED-N.

Analisando os dados apontados no Gráfico 2, constata-se a forte tendência das escolas apresentarem melhores resultados pedagógicos, associada ao fato que o gestor consegue potencializar um maior tempo de trabalho atuando diretamente na gestão pedagógica da escola. Os dados atrelados ao desempenho pedagógico de cada escola são relativos à evolução do IDEB, referente ao 5º ano do Ensino Fundamental, entre os anos de 2011 e 2013. Ressalta-se aqui uma análise cuidadosa referente ao tempo destinado à gestão pedagógica e ao desempenho escolar. Tal relação não se dá de forma direta, mas ocorre perpassando por outros importantes elementos que compõem os fatores determinantes nos resultados de desempenho no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Observando a disposição dos desempenhos, atrelando-os aos resultados da pesquisa quanto à utilização do tempo nas diversas funções da gestão escolar, é válido destacar uma peculiaridade constatada no gestor da escola 3. Este, apesar de dispendir 18 horas semanais à gestão pedagógica, não conseguiu ainda um bom desempenho no processo de ensino e aprendizagem de seus estudantes nas avaliações externas. Tal escola passou recentemente por intervenção pedagógica tendo em vista diversos problemas de ingerência que a instituição estava enfrentando, que afetaram de forma direta a qualidade da gestão pedagógica.

GRÁFICO 2. Distribuição do tempo do gestor X evolução IDEB do 5º ano entre 2011-2013 em cada escola



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN) estabelece que a gestão deve ser democrática, participativa e com foco nos projetos político-pedagógicos das instituições de ensino. Ou seja, a gestão educacional no Brasil, além de envolver diversos atores, requer que seus gestores, nos mais diversos níveis do sistema, desenvolvam competências e habilidades em várias dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Daí depreende-se que a otimização do tempo à frente da gestão escolar é de primordial relevância para a condução eficaz deste novo modelo de direção escolar que se imprimiu nos últimos anos no Brasil, o qual, além das demandas decorrentes da universalização do acesso, tem sido exigido por parte de vários setores da sociedade, e que se relaciona diretamente à melhoria na qualidade no processo de ensino e aprendizagem ofertado nas escolas públicas brasileiras.

No decorrer do trabalho, foi constatado que diretores mais dedicados à dimensão pedagógica ajudam a produzir resultados positivos no que tange ao desempenho pedagógico dos alunos, tendo em vista que, na medida em que o gestor está mais afinado com a realidade pedagógica de sua instituição de

ensino, este estará mais propício a realizar estratégias de gestão pedagógica que conduzirão a uma melhoria nos quadros de desempenho no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Contudo, é de primordial importância que os gestores escolares estejam munidos de uma equipe de gestão para apoiá-los nas tarefas cotidianas e no planejamento de ações estratégicas de forma participativa, com uma prática constante de avaliação e reavaliação das estratégias e procedimentos adotados.

A partir deste trabalho, foi constatado que os inúmeros procedimentos administrativos e financeiros comprometem grande parte do tempo do gestor à frente das escolas. Tais procedimentos necessitam ser revistos, a fim de desobstruir a gestão para o viés pedagógico, que se compreende como a atividade maior de qualquer instituição de ensino.

Tal constatação pode ser minimizada através de uma política institucional que acompanhe o gestor escolar iniciante na função. Ao analisar o referencial teórico que trata de maneira ampla a respeito da gestão escolar, constatou-se a relevância em se construir uma cultura de se planejar as ações previamente, perpassando por um processo constante de avaliação das estratégias. Apesar de todos os servidores possuírem formação superior com especialização e parte deles mestrado, eles se mostraram, além de sobrecarregados, inseguros em relação à atuação técnica nas áreas financeiras e administrativas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Neuma. Metodologias para o levantamento do uso do tempo na vida cotidiana no Brasil. **Revista Econômica**, Rio de Janeiro, v 12, n 1, junho. 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

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

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**. Salvador v.4 n.2, p.49-59. 2001.