

## REFLEXÃO SOBRE O TRABALHO DESEMPENHADO PELO SECRETARIO ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS GERENCIAIS APLICADAS EM AMBIENTES ESCOLARES.

Terezinha de Jesus Peres Gondim <sup>1</sup>

### RESUMO

O artigo é o resultado de uma pesquisa realizada com foco no trabalho desempenhado pelos secretários escolares. Em que se buscou responder a seguinte problemática: Como o trabalho do secretário escolar pode contribuir para o desempenho dos resultados da gestão educacional? Foi definido o objetivo geral do estudo que foi compreender a relevância do papel do secretário escolar no trabalho gerencial em ambiente escolares, e os objetivos específicos foram elencados: identificar a relevância do ofício do secretário escolar no âmbito da gestão, esclarecer os princípios de gerenciamento no âmbito educacional e analisar a influencia do desempenho do secretário escolar na gestão educacional. A pesquisa justifica-se pelo fato do secretario escolar faz parte do núcleo gestor da escola, dos quais seu trabalho tem uma função primordial na ação gerencial da escola, por esse motivo, é de fundamental que se observe esse profissional e se compreenda o trabalho desempenhado na instituição escolar. Foi realizada uma revisão de literatura com o intuito de fundamentar teoricamente a temática em questão, e também foi desenvolvido um estudo de caso, no qual se realizou para coleta de dados uma observação sobre trabalho desempenhado pelos secretários escolares, depois se efetivou uma aplicação de questionário. Portanto, concluiu-se mediante a análise dos dados que os secretários escolares para desenvolver seu trabalho, precisam saber equilibrar as várias demandas da escola e buscar desempenhar seu papel com eficiência, visto que primam pela qualidade de ensino.

**Palavras-chave:** Secretário escolar, gestão educacional, ambientes escolares.

### INTRODUÇÃO

O trabalho desempenhado no âmbito escolar, no que compete ao gerenciamento, é realizado por uma equipe que tem feito uma ação institucional, e que faz a diferença quanto à logística dos processos internos na instituição, essa equipe é composta pelo diretor, coordenador e o secretário escolar, eles formam o núcleo gestor da escola.

---

<sup>1</sup> Possui mestrado em Políticas públicas e gestão da educação superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC, Especialização em Educação Especial pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA e graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. É professora efetiva da rede municipal de Fortaleza, e atualmente assume a função de Técnica Educacional no Distrito de Educação IV na Célula de Fortalecimento da Autonomia Escolar e também da ouvidoria, também trabalhou na célula de Mediação Social e da Educação Integral. Atualmente é coordenadora e professora do Curso de Pedagogia da Faculdade Metropolitana de Horizonte- FMH. E-mail: gondimterezinha@hotmail.com.

O secretário escolar que é o foco da pesquisa em questão, tem um papel fundamental no processo de gerenciamento, sobretudo por ser um dos líderes que atuam na escola. Por isso, que é relevante analisar o trabalho que este profissional desempenha, visto que ele influencia na melhoria do funcionamento institucional. Diante de tantas ações que realiza o atendimento é um deles, e é fundamental para fazer elo entre a escola e os discentes, docente, a comunidade e demais funcionários na escola.

Ressalta-se que toda sua ação está em torno do aluno, que é o foco central de todo trabalho educacional, portanto afetando diretamente a comunidade. Também é relevante destacar que o seu desempenho é influenciado, também pelos demais segmentos da escola, dentre elas: direção, coordenação, professores e funcionários, considerando esses como *Stakeholder* do seu trabalho. O secretário escolar quando cumpri de forma significativa seu ofício, ele está contribui para de forma direta e indiretamente para elevar os índices de desempenho dos educandos, através do gerenciamento do controle acadêmico.

Portanto a partir desse cenário, que surgiu o interesse em realizar uma pesquisa acerca da influência do trabalho do secretário escolar e a contribuição de sua ação no desempenho da escola. Por ser um tema atual, inovador, científico, vinculado a política educacional e possível de ser pesquisado *in loco*, foi definido o problema que norteou toda a pesquisa: Como o trabalho do secretário escolar pode contribuir para o desempenho dos resultados da gestão educacional?

O objetivo geral da pesquisa é compreender a relevância do papel do secretário escolar no trabalho gerencial em ambiente escolares, e os objetivos específicos são: identificar a relevância do ofício do secretário escolar no âmbito da gestão, esclarecer os princípios de gerenciamento no âmbito educacional e analisar a influência do desempenho do secretário escolar na gestão educacional.

Para desenvolver a pesquisa foi realizado um estudo de caso em que se pesquisou 6 (seis) secretários escolares de instituições públicas e privadas. Para a coleta de dados aplicou-se uma entrevista semiestruturada e para análise dos dados aplicou-se a análise do conteúdo.

Mediante a essas ações pretende-se responder à pergunta norteadora e atingir os objetivos propostos, bem como verificar se o trabalho do secretário escolar é fundamental para o funcionamento da escola, visto que é uma hipótese da pesquisa.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de responder a seguinte problemática: Como o trabalho do secretário escolar pode contribuir para o desempenho dos resultados da gestão educacional? Para poder responder e atingir os objetivos foi escolhida como metodologia da pesquisa um estudo de caso, e para a coleta de dados foi realizado uma entrevista.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa em que foi realizado no ano de 2018 em que foram observadas as ações do secretário escolar e possibilitou a verificação in loco, em que foi capaz de pontuar os avanços e as dificuldades do ofício deste profissional em instituições públicas e privada.

Esse tipo de pesquisa também contribuiu para que se pudesse explorar a realidade vivida pelo secretário escolar, além de poder descrever suas ações em tempo real, e por fim verificar as causas dos avanços e desafios de sua ação na instituição escolar. Segundo Yin:

“Primeiro, a definição técnica começa com o escopo de um estudo de caso:

I. Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32)

Como já citado foi realizada um estudo de caso com a seguinte amostra, foi desenvolvida em 6 (seis) instituições escolares, 3 (três) públicas e 3 (três) privadas, cada uma com um secretários, totalizando 6 (seis) profissionais.

Para a coleta de dados aplicou-se a técnica da observação e da entrevista semiestruturada e para análise dos dados aplicou-se o método a análise do conteúdo. De acordo com Minayo, Derlandes, Neto e Gomes a entrevista:

(...) é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva. (MINAYO, DERLANDES, NETO e GOMES, 2002, p 10)

Na pesquisa em questão essa metodologia para a coleta de dados foi a mais adequada junto com a observação. Sobretudo como afirmou a autora ela possibilita a coleta dos fatos relatos pelos sujeitos da pesquisa, o que torna a análise mais próxima da realidade.

No que compete à análise do conteúdo Campos (2004, p.613) afirma que: “Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo; confere ao método

relevância teórica, implicando pelo menos uma comparação onde à informação puramente descritiva sobre o conteúdo é de pouco valor. (...)”

Foi definido também que após a conclusão da pesquisa, a divulgação dos dados e resultados seriam amplamente divulgados em eventos científicos, com o intuito de contribuir para novas análises e para despertar o interesse em ampliar as pesquisas sobre a atuação do secretário escolar.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 1 – A gestão educacional: perspectivas gerenciais

A gestão educacional nas instituições brasileiras tem passado por várias mudanças e adequações conforme as necessidades sociais e administrativas. Atualmente a gestão no contexto escolar não está focada somente no que compete a questões pedagógicas, fim de todo o processo de ensino-aprendizagem, mas também no que diz respeito a administração e ao gerenciamento financeiro. De acordo com Honorato (2019, p.4) “a efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro.”

O gestor educacional hoje precisa conhecer e até mesmo dominar esse tripé pedagógico, financeiro e administrativo, para que a instituição possa obter resultados exitosos. Ressalta-se que tanto nas escolas públicas como nas privadas esse tripé é trabalho, no entanto com perspectivas gerenciais diferentes, visto que o primeiro segue os princípios da gestão pública e o segundo a gestão no ambiente privado. Assim sendo afirma Lück (2011) que a gestão educacional surgiu pela da administração educacional, por causa de um novo paradigma, que visa uma instituição que atenda a uma orientação transformadora, a partir dinâmica do elementos que compõe o que ela chama de “rede de relações”.

A gestão educacional nas escolas públicas possui um núcleo gestor formado pelo diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar. Em algumas instituições que possuem a figura do orientador educacional e o supervisor educacional estes também compõem o quadro da equipe gestora, no entanto atualmente algumas instituições estaduais e municipais essas funções estão em extinção.

Em instituições privadas, o núcleo gestor é formado pelo diretor geral ou proprietário, vice-diretor (em alguns casos), coordenadores pedagógicos, e em algumas escolas

o secretário escolar compõe o núcleo gestor, em outras ele assume apenas uma função de gerente do setor, mas não participa das decisões estratégicas da escola. Essa formação de equipe vai variar de escola para escola, conforme do projeto de desenvolvimento institucional, ou mesmo, da visão do proprietário da escola.

Voltando a perspectiva do tripé acima mencionado, que a gestão precisa ser conhecedora do pedagógico, administrativo e financeiro da instituição. A gestão educacional tem um papel a ser desempenhada em cada um dos segmentos. No que compete ao gerenciamento dos aspectos pedagógicos a gestão educacional assume um papel de extrema importância e o que o define como instituição educacional, sobretudo porque trabalha com todos os processos envolvidos no que compete ao ensino-aprendizagem.

Caberá o gestor educacional na área pedagógica prioritariamente desenvolver de forma participativa o Projeto Político Pedagógico da instituição, bem como acompanhar o desempenho educacional dos discentes, orientar e acompanhar o trabalho pedagógico do docente. É importante que realizem também as seguintes ações: desenvolver um plano de formação em serviço aos docentes; realizar as devidas orientações pedagógicas as famílias para fazer um elo entre o que está sendo trabalhado na escola; realizar o acompanhamento ao planejamento docente; implementar e executar em colaboração com os docentes os projetos pedagógicos durante o ano letivo; realizar o acompanhamento em conjunto com os professores do desempenho dos alunos, identificando as dificuldades de aprendizagem e propor soluções em que se possa aplicar as adaptações curriculares necessárias para que o aluno tenha um desempenho exitoso; realizar integralização entre o planejamento, a aplicação do conteúdo e a avaliação escolar, pra que esses três fatores estejam interligados; elaborar, divulgar e garantir o cumprimento do calendário acadêmico; definir e acompanhar o currículo escolar; ficar atento as mudanças e orientações legais no que tange ao pedagógico entre outras ações.

Ressalta-se que o núcleo gestor também acompanhar a gestão de sala de aula pelo professor, ambiente que tudo acontece, e que o processo de ensino-aprendizagem é fomentado. Portanto segundo Ferreira:

O terceiro fator que, a meu ver, é importante ser pauta de reflexão, é o que tenho chamado de gestão do pedagógico, sob a perspectiva dos professores, estes sujeitos e trabalhadores da educação. Entendo que o trabalho dos professores é a produção da aula e, nesta, a produção do conhecimento. Portanto, não há compreensão do trabalho dos professores senão entendido como pedagógico. (FERREIRA, 2008, p.8)

Como afirma a autora, o professor acaba também assumindo o papel de gestão, mas em sala de aula, em que irá desempenhar o seu trabalho pedagógico com eficiência e eficácia, visando o crescimento cognitivo, social e emocional do educando.

No que diz respeito a gestão administrativa o gestor educacional desempenha inúmeras funções de fundamental importância para que a gestão pedagógica possa ser desenvolvida com êxito. Portanto a gestão administrativa da condição da gestão pedagógica para que ocorra atendendo as necessidades dos alunos e da comunidade escolar.

Caberá a gestão administrativa realizar as seguintes ações: cumprir as determinações legais definidas pela legislação federal, estadual e municipal; elaborar e implantar o regimento escolar; garantir a estrutura física, materiais e humanas para o desenvolvimento do projeto político pedagógico; organizar e preservar a escrituração da instituição; zelar e acompanhar a alimentação escolar; zelar e manter a instituição limpa e organizada; desenvolver ações no que compete a preservação do patrimônio educacional; estar atento as melhorias necessárias para garantir o bom desempenho pedagógico dos docentes e dos funcionários; acompanhar a frequência de discentes, docentes e funcionários e agir quando necessário diante do absenteísmo; apurar e/ou fazer apurar possíveis irregularidades no âmbito escolar no vários segmentos; realizar reuniões e assembleias para tratar de assuntos em que compete dar informações, formações e tomar decisões; definir, implantar normas de convivência no ambiente educacional; viabilizar projetos educacionais propostos; fomentar a aplicação de inovações tecnológicas nos procedimentos administrativos e pedagógicos da unidade educacional; fomentar ações que visem atender o processo inclusivo e atender os alunos com NEE, garantindo a adaptação curricular de pequeno e grande porte quando necessário; buscar soluções em situações de conflitos escolares e definir parcerias com as redes de apoio vinculado ao estado e município, entre outras ações.

No que compete à gestão financeira é muito importante que o gestor educacional compreenda que muito pouco ou nada se pode fazer se o gerente não souber administrar o financeiro. É fundamental que ele saiba definir as prioridades do que vai ser gastar, e controlar a saída e a entrada dos recursos financeiros. No que compete a gestão pública a transparência e a prestação de contas são ações fundamentais somado a um conselho escolar atuante e atento as necessidades da escola.

No que diz respeito à gestão privada o controle do que se capta de verbas e como irá gerenciar esse o financeiro nos pagamentos de impostos e funcionários; gerenciamento de

ações internas dentre elas formações de profissionais; manutenção de patrimônio e captação de recursos materiais e humanos; investimento nas tecnologias; apoio ações pedagógicas que necessitem de investimento financeiro, controle da adimplência e inadimplência; ações a cerca de captação e fidelização de alunos; elaboração do planejamento estratégico financeiro para a aplicação dos investimentos e resolução de situação problema que surgirem; plano de crescimento e efetivação da escola, dentre outras ações que devem ser definidas em conjunto com outros profissionais administradores e contadores que atuem ou acompanhem a escola.

Diante das ações apresentadas no tripé pedagógico, administrativo e financeiro, o gestor educacional é relevante que esse profissional precisa ser um líder em sua essência, portanto segundo Honorato (2018, p.11) “a liderança na escola é uma característica importante e inerante à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.”, e os demais componentes do grupo gestor como coordenador pedagógico e secretário escolar em seu setor também desempenha um papel de liderança, visto que terão que conduzir sua equipe para desenvolverem um trabalho de excelência, com resultados significativos para a instituição.

Diante do que foi trabalho o gestor como líder busca manter um clima escolar tranquilo, em que todos que compõe a escola possam participar das decisões das ações mediante a uma gestão participativa. Afirma Lück (2009) *apud* Lisboa (2018):

“(…) gestão democrática e participativa, deve demonstrar interesse pela atuação dos educadores, funcionários e alunos, orientando e incentivando o trabalho em equipe, bem como o compartilhamento de experiências na busca pelas conquistas de resultados promissores e coletivos, além de estimular para as realizações de projetos escolares com a finalidade de tornar uma qualidade de ensino digna para a clientela.” (LÜCK, 2009 *apud* LISBOA, 2018, p.06).

Outro aspecto de fundamental relevância é a formação do núcleo gestor, visto que sua ação deverá atender ao tripé abordado, e são muitas demandas, mas é essencial que ele seja conhecedor, portanto a formação continuada e em serviço possibilitará que esses profissionais que compõe o núcleo gestor possam executar sua ação de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Também não se pode deixar de mencionar que o núcleo gestor de uma instituição precisa estar em sinergia com a missão, visão, princípios, objetivos e metas da escola. Necessitam estarem alinhados e como pensamento articulado com o mesmo objetivo estratégico que é tornar a escola uma referência educacional.

Para concluir essa temática abordada, o núcleo gestor precisa ser um conhecedor dos *Stakeholder* que influenciam direta e indiretamente no processo de gerenciamento escolar. Como o

intuito de atender as demais, compreender as necessidades e buscar melhores ações estratégicas para suprir as demandas que aparecerem.

Sabendo que o núcleo gestor é composto pelo diretor, coordenador e secretário escolar, e essa pesquisa tem por objetivo pesquisar a ação do secretário escolar, vale ressaltar que muitas das ações abordadas nessa explanação, são ações pertinentes ao trabalho desse profissional, que aprofundado no tópico seguinte a esse artigo.

## **2- O perfil e atribuições do Secretário escolar: uma abordagem administrativa**

O secretário escolar como bem abordado no tópico anterior compõe o núcleo gestor da escola, e sua função é de fundamental importância para o desenvolvimento da instituição. É um profissional que em conjunto com o diretor escolar e até mesmo com o coordenador pedagógico, toma decisões no que compete a gestão administrativa, visando um melhor funcionamento e resultados exitosos da gerencia.

É importante considerar que o secretário tem uma função essencial de ser um elo entre o administrativo e o pedagógico da escola, e em algumas instituições auxiliando também o aspecto financeiro, mediante a prestação de contas essa ação geralmente aplicada na gestão públicas educacional. É responsável de construir a história da escola, mediante a história dos alunos através da escrituração escolar. É capaz de articular, relacionar, transformar e contribuir em conjunto com os demais segmentos para a melhoria da qualidade de ensino.

O secretário escolar no passado não tinha tanta uma visibilidade gerencial como tem nos dias atuais, sobretudo pelo fato da concepção de gestão escolar ter sido modificada ao longo dos anos, e principalmente, porque se tem a compreensão de que os gestores educacionais precisam estar atentos às novas demandas da sociedade e do mercado.

É relevante mencionar que para atender a essas novas demandas da sociedade e do mercado, e desenvolver uma ação gerencial atuante e expressiva, o secretário escolar precisa dominar o âmbito do trabalho no ambiente de uma secretaria. Executando várias tarefas essenciais para o funcionamento ordenado na instituição.

Ressalta-se que o secretário escolar para desempenhar seu papel com excelência, é necessária além da valorização profissional, também que possua uma formação inicial adequada à função que irá assumir. E também precisa da formação continuada ou em serviço para que possa atualizar-se sobre as várias demanda legislativa, educacional e administrativa. De acordo com Reckziegel (2005, p.2): “A falta de possibilidade de formação específica na



área, bem como a falta de valorização profissional faz com que muitos profissionais atuem de forma isolada, exercendo suas atividades baseados em conhecimento empírico, ou seja, intuitivamente.”

Dentre essas várias atividades, o secretário escolar é responsável segundo CEARÁ:

- O registro da vida escolar do aluno.
- O registro de pessoal.
- A organização e manutenção dos arquivos e fichários que contêm a escrituração escolar.
- A preparação da correspondência inter e extra-escolar.
- A guarda da documentação, bem como, do processamento das informações que circulam fora e dentro da escola.” (CEARÁ, 2005, p.16)

O secretário escolar também além dessas atribuições assume outras, principalmente na esfera pública dentre elas: elaborar o planejamento das ações das atividades da secretaria da escola conforme o calendário letivo; precisa definir prazos para os processamentos de dados; acompanhar e verificar sistematicamente a documentação da matrícula, transferência e histórico escolar dos alunos; realizar o acompanhamento da vida funcional dos funcionários como controle de ponto e férias; possuir habilidades sobre a redação ofício conforme a legislação vigente; manter alimentado o controle do sistema acadêmico e os relatórios escolares anuais; realizar o processo de classificação e reclassificação conforme a legislação vigente do município ou do estado (Fortaleza, 2014).

Também é responsável por participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar; acompanhar e elaborar o processo de credenciamento escolar junto ao órgão competente do município ou do estado; acompanhar e realizar relatórios mediante os dados estatísticos de frequência estudantil, aprovação e retenção, transferência e demais ações vinculada a vida discente; organizar em conjunto com o coordenador pedagógico o horário das aulas e a lotação dos professores; organizar e acompanhar o preenchimento em conjunto com o coordenador pedagógico do diário de classe do docente; registrar no livros de atas todas as demandas relativas a reuniões de conselho escolar, prestação de conta, ocorrência disciplinares e demais registro caso necessário; realizar ações estratégicas de gestão de pessoas em conjunto com o diretor escolar; exercer a função de liderança no ambiente educacional; contribuir para a integração escola x comunidade; e manter organizados as legislação relativo a educação, publicações de leis, decretos, regulamentos, resoluções, portarias, instruções e comunicados (Fortaleza, 2014).

Vale ressaltar que é responsável pelo arquivo dinâmico e estático da escolar. Também é responsável pelo tombamento dos equipamentos e mobília das instituições, é importante que realize os registros de controle desse tombamento e principalmente dos materiais que são chamados inservíveis, por estarem quebrados ou por não terem mais condições de uso, assim a gestão poderá ter o controle

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

administrativo dos equipamentos adquiridos, sua manutenção e a quantidade de recursos que não estão em bom estado.

Uma ação em que o secretário escolar desempenha e que também é fundamental para o bom funcionamento da escola é o atendimento. Este profissional atende professores, funcionários, alunos e a comunidade, além de também atender em conjunto com o diretor os fornecedores. Portanto, é imprescindível que o secretário escolar tenha além da formação sobre suas atribuições, que seja contemplado também na pauta da sua qualificação profissional assuntos voltados ao atendimento ao cliente.

A subjetividade no atendimento tem que ser considerada pelo secretário escolar, visto que cada pessoa que atende, tem uma perspectiva histórico-cultural e uma demanda diferente. Cabe a ele exercitar a escuta ativa, e principalmente, dependendo do assunto realizar os registros necessários. É fundamental que ele tenha uma preocupação com sua linguagem, ter uma comunicação não-violenta (Rosenberg, 2006), postura, alinhamento com os interesses da escola, precisa ser cordial, ter uma comunicação clara e precisa, ética e transparência e por fim pró-atividade.

No que compete ao trabalho do secretário escolar no que diz respeito ao financeiro da escolar, nas instituições públicas, o profissional realiza ações colaborativas ao trabalho do diretor, no que diz respeito ao plano de aplicação financeira- PAF, que define como o que a escola irá aplicar as verbas da escola, além de realizar as atas de reunião do Conselho Escolar que definirá as prioridades da instituição e organização do dossiê da prestação de contas, além de preencherem os dados do sistema de prestação de contas. Além de auxiliar o diretor no processo de eleição do conselho escolar e conselho fiscal.

Diante do que foi abordado, o secretário escolar é fundamental para o funcionamento do trabalho administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Ressalta-se que ele é um profissional que busca manter o clima escolar no ambiente educacional, visto que também em auxilia o diretor na gestão de pessoa da instituição.

No trabalho da secretaria é necessário que esse setor esteja acompanhando as novas tecnologias, utilizando de programas que possam facilitar o processo de gerenciamento escolar, portanto o secretário escolar precisa ser conhecedor das ferramentas que a informática disponibiliza como ferramenta que facilitará a execução do seu trabalho.

Em fim é um profissional fundamental no processo de gerenciamento da escola, portanto atualmente não pode ser esquecido, precisa ser valorizado e estimulado a desempenhar seu ofício com autonomia, respeitando as normas da instituição. Precisa ser reconhecido pela comunidade escolar e sua ação deverá ser estimulada e acompanhada pelos demais membros do núcleo gestor, bem como da

equipe escolar. Por fim, o secretário escolar é um profissional que não pode inexistir no ambiente escolar.

### **3- Perspectivas gerenciais do secretário escolar: análise de resultados.**

Foi desenvolvida uma pesquisa focada em um estudo de caso em que se observou o trabalho executado por seis secretários escolares, três de instituições públicas e três de instituições privadas no município de Fortaleza.

Os dados coletados foram mediante a observação in loco e a aplicação de entrevistas. Em que se pode afirmar que os seis secretários escolares possuíam entre 4 a 9 anos de experiência no trabalho, portanto não são profissionais desprovidos de formação inicial, sobretudo por terem o registro do curso.

Os secretários possuem o perfil necessário para exercerem seu ofício, realizam o atendimento a comunidade, professores, funcionários e alunos com atenção e cordialidade. E buscam cumprir com a rotina do seu trabalho diário.

Os seis secretários também possuem formação superior, quatro na área da pedagogia, e dois em recursos humanos. Como citado anteriormente também possuem o curso de secretariado escolar devidamente registrado.

Durante o período de observação, foi verificado que possuem uma rotina de trabalho extenso e muito dinâmico, alternando entre o processo de atendimento e ações burocráticas vinculadas a sua atribuição. Em relação aos secretários observados quatro possuem uma equipe reduzida de funcionários no setor, o que compromete os prazos e exige ainda mais do profissional, visto que tende a acumular atividades. Os secretários restantes possuem uma quantidade de funcionário na secretaria o que ajuda a dividir as tarefas do setor.

Vale destacar que nas seis instituições observadas, o setor da secretaria bem como o arquivo, é limpo, organizado e com fácil manipulação a documentação arquivada no arquivo dinâmico, assim como também no arquivo estático. Ressalto que duas escolas possuem sala da secretaria com bastante espaço, e as demais são medianas, todas contém um balcão de atendimento, climatizadas e iluminadas.

Foi percebido no processo de observação que existe um clima agradável e alinhamento entre a equipe gestora, eles têm o costume de tomarem decisões em comum acordo e pensam no coletivo da escola.

Em relação as entrevistas foram realizadas na própria sala da secretaria, tendo em alguns momentos interrupções devido a necessidade do secretário escolar agir conforme a demanda. Os entrevistados apresentaram interesse em responder as perguntas e em alguns momentos deram informações a mais do que o questionamento necessitava.

Foi indagado aos secretários se eles desempenham suas funções independente dos demais profissionais da escola, e todos afirmaram que firmeza que sim, considerando que a secretaria é um ambiente dinâmico e que as ações não podem parar, portanto independente de quem está trabalhando com eles ou na escola, eles desempenham suas funções e tarefas rotineiras, embora que em alguns momento do dia seja mais difíceis.

Em relação a falta de recursos humanos na secretaria e o grau de comprometimento das ações no setor na ausência de profissionais, os secretários escolares informaram que de fato a ausência de recursos humanos pode comprometer o andamento das ações, mas não impedir. Quanto ao grau de comprometimento cinco profissionais informaram que dependendo do que estiverem realizando pode comprometer, no que diz respeito ao atraso com os prazos, e o outro informou que seu trabalho não é comprometido, com essa ausência, visto que já aprendeu a trabalhar dentro dessa margem de risco.

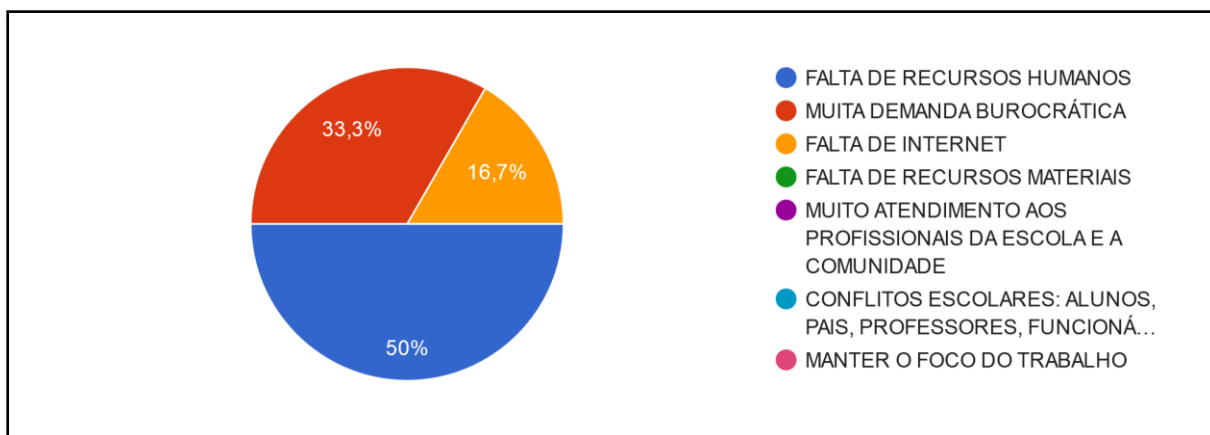
Quando indagados sobre em relação ao trabalho em equipe desempenhado pelo núcleo gestor, todos os entrevistados disseram que desempenham um trabalho de equipe com os demais componentes do núcleo gestor. Um secretario relatou sobre o quanto está em sinergia com as ações do diretor e do coordenador e estes em relação ao dele. O outro expos o quanto é um risco para o desempenho da escola, quando a equipe gestora não trabalha com os mesmos objetivos e com o mesmo pensamento estratégico.

Também foram questionados se consideram a vida educacional do aluno o foco central do trabalho do secretário escolar. E as respostas foram que 80% dos entrevistados disseram de forma contundente que o foco central do seu trabalho está voltado a vida educacional do aluno. E apenas 20% informou que não é de forma alguma o foco central do seu trabalho. É relevante argumentar que todas as ações da escola estão direcionadas a vida do aluno, que todas as ações da escola giram em todo do discente, portanto, acredita-se que o secretaria que não coloca o educando como foco central está equivocado.

Os secretários escolares foram conduzidos a analisarem a maior dificuldade que ele pode se deparar durante a aplicação do seu ofício diário, e foram apresentados as seguintes opções: falta de recursos humanos, muita demanda burocrática, falta de internet, falta de

recursos materiais, muito atendimento aos profissionais da escola e a comunidade, conflitos escolares: alunos, pais, professores, funcionários e gestão, e manter o foco do trabalho. O gráfico a seguir demonstra os resultados desta indagação:

### GRÁFICO 1: A MAIOR DIFICULDADE QUE O SECRETÁRIO ESCOLAR SE DEPARAR NO SEU OFÍCIO DIÁRIO.



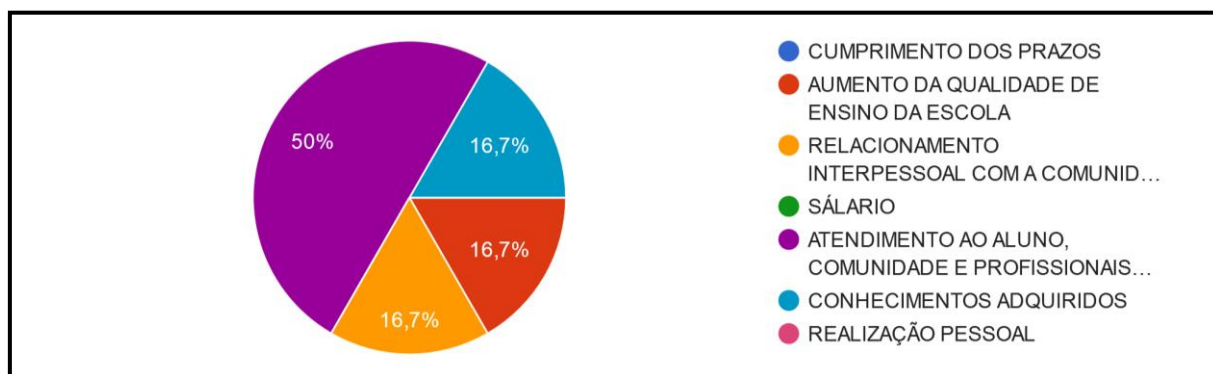
FONTE: Entrevista com os secretários, 2019.

Como está sendo exposto no gráfico acima, 50% dos entrevistados falaram que a maior dificuldade que se depara no ofício diário está relacionada aos conflitos escolares. Vale ressaltar que atualmente a instituição escolar tem passado por várias situações em que a violência, a agressão verbal e física estão presentes, esses conflitos podem ser gerados por vários motivos diferentes e até por causas banais. Cabe ao secretário escolar receber formação para saber conduzir situações de conflitos, quando se depara diante de um cenário deste. Salientando que essas situações atualmente acontecem em escolas públicas e privadas, e diante do conflito o autocontrole, a comunicação não violenta, as ações voltadas a uma conduta restaurativa e a mediação escolar ajuda muito a minimizar ou sanar tais situações.

Outro aspecto relevante é que para alguns as demandas burocráticas e a falta de internet podem causar dificuldade no trabalho do secretário escolar, e é importante que o diretor analise com o secretário meios para que essas situações possam ser minimizadas, visto que são dois aspectos que relevantes, o excesso de burocracia atrapalha e engessa o processo gerencial, e a falta de internet em tempos em que tudo que se faz de cunho administrativo e financeiro é necessário o uso da tecnologia, então é imprescindível que a escola não sofra com a ausência dessa ferramenta.

Por fim, foram indagados sobre a maior satisfação que sentem ao desempenhar seu trabalho na secretaria da escola, as opções foram: cumprimento dos prazos, aumento da qualidade de ensino da escola, relacionamento interpessoal com a comunidade escolar, salário, atendimento ao aluno, comunidade e profissionais da escola, conhecimentos adquiridos e realização pessoal. Diante das respostas, o gráfico apresenta os resultados coletados:

## GRÁFICO 2: A MAIOR SATISFAÇÃO EM DESEMPENHAR O OFÍCIO NA SECRETARIA DA ESCOLA.



FONTE: Entrevista com os secretários, 2019.

O gráfico acima, expõe que 50% dos entrevistados sentem satisfação quando atendem alunos, comunidade e os profissionais da escola, acreditam que através do atendimento conseguem realizar sua ação e, ao mesmo tempo recebem o feedback sobre seu trabalho e das ações da instituição. Essa informação é muito importante sobretudo porque o atendimento é um aspecto que compõe a função e atribuição do secretário escolar. Os demais itens conhecimentos adquiridos, aumento da qualidade de ensino da escola e relacionamento interpessoal com a comunidade tiveram a mesma quantidade de indicação, ressalta-se que também sobre aspectos relevantes para a sensação de bem-estar no ambiente de trabalho. Acredita-se que os secretários estão no caminho certo e trabalhar no ambiente em que você consegue perceber os pontos positivos, é essencial para o crescimento profissional e pessoal, portanto todos ganham inclusive todos os que compõe a comunidade escolar.

Enfim, o período de observação e de entrevista confirmou o quanto é importante esse profissional no processo gerencial da escola, e a falta deste na instituição poderá causar problemas de cunho administrativo, pedagógico e até mesmo em algumas situações financeiros. Acredita-se na importância em investir na formação desses profissionais e também nas ações que os façam sentir-se valorizados e respeitados por todos que fazem parte do ambiente educacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar a relevância do trabalho do secretário escolar na gerência da escola, sendo ela pública ou privada. O objetivo geral da pesquisa foi atendido, visto que se compreendeu a importância do papel do secretário escolar, e também foi atingido os objetivos específicos pois foi definido as atribuições e função do secretário escolar, o princípio do gerenciamento e pôr fim a influência do desempenho do trabalho deste profissional na escola.

Foi exposto nesse artigo as concepções de gestão escolar e a composição do núcleo gestor. Tratando das ações de cada componente da equipe gestora, no tocante ao gerenciamento pedagógico, financeiro e administrativo. Também foi abordado o clima no ambiente escolar, o trabalho em equipe a ser desenvolvido e os *stakeholders* do processo gerencial.

Durante o processo de revisão de literatura, também foi abordado o perfil e as atribuições do secretário escolar. Foi abordado o trabalho executado por esse profissional nas três vertentes já mencionada, o pedagógico, administrativo e financeiro. Além de referencia a relevância das novas tecnologias no seu trabalho, e a formação inicial e continuada que precisa receber para ter uma visão técnica e não somente empírica.

Através da análise dos dados foi possível responder o problema da pesquisa e expos o quanto do trabalho do secretário escolar é fundamental no processo gerencial da escola, em colaboração com a direção e a coordenação escolar. Foi exposto pontos importantes no que compete a formação do profissional, nível de satisfação, dificuldade encontrada no trabalho, o foco central do seu ofício, e por fim o trabalho em equipe desempenhado em conjunto com os demais que compõe o núcleo gestor.

Como desfecho desse artigo, pode-se afirmar que o trabalho desempenhado pelo secretário escolar é tanto quanto importante em relação aos demais que compõe o núcleo gestor. É fundamental investir na formação continuada e em serviço desse profissional, bem como a realização de ações motivacionais e valorativas do trabalho do secretário escolar, visto que metaforicamente ele representa o pulmão do processo de gerenciamento educacional, o diretor o cérebro e o coordenador o coração, todos com uma função fundamental para a sobrevivência e o sucesso da escola, mas com ações diferenciadas e complementares um do outro, por isso faz jus ele compor o núcleo gestor da escola.

Por fim, ressalta-se o agradecimento aos participantes da pesquisa os seis secretários das instituições públicas e privadas, sobretudo pelo acolhimento no período de observação e aplicação das entrevistas. Acredita-se que mesmo com as dificuldades, o profissional que trabalho com competência, honestidade e compromisso, nada tem a temer, sobretudo como foi o caso dos participantes desta pesquisa, que fizeram questão de contribuir para o estudo dessa temática.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2019.

CEARÁ. **Manual do secretário escolar** - Secretaria da Educação Básica do Ceará – Fortaleza: SEDUC, 2005.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala?** Universidade Federal de Santa Maria Brasil, Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Liliana\\_Soares\\_Ferreira/publication/228846428\\_Gestao\\_do\\_pedagogico\\_de\\_qual\\_pedagogico\\_se\\_fala/links/54d0e7820cf29ca811040176.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Liliana_Soares_Ferreira/publication/228846428_Gestao_do_pedagogico_de_qual_pedagogico_se_fala/links/54d0e7820cf29ca811040176.pdf). Acesso em 24 de setembro de 2019.

FORTALEZA, **Lei Complementar nº 0169**, de 12 de setembro de 2014. Diário Oficial do Município de Fortaleza, Nº 15.361, de 15 de Setembro de 2014.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão.** Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf). Acesso em 24 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades.** Disponível em: [file:///C:/Users/TK\\_GONDIM/Documents/doc%20pra%20not/Documents/Meus%20doc%20t k/Textos%20e%20musicas/gestao%20educacional/A%20GESTÃO%20ESCOLAR%20E%20 A%20LIDERANÇA%20DO%20DIRETOR.pdf](file:///C:/Users/TK_GONDIM/Documents/doc%20pra%20not/Documents/Meus%20doc%20t k/Textos%20e%20musicas/gestao%20educacional/A%20GESTÃO%20ESCOLAR%20E%20 A%20LIDERANÇA%20DO%20DIRETOR.pdf). Acesso em 25 de setembro de 2019.

LISBOA, Magno da Nóbrega. **A relevância da gestão democrática e participativa no contexto educacional.** Disponível em: [http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade\\_2datahora\\_16\\_06\\_2014\\_22\\_02\\_58\\_idinscrito\\_1158\\_b66f62d9c98232139741d879d5f2b2ab.pdf](http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_2datahora_16_06_2014_22_02_58_idinscrito_1158_b66f62d9c98232139741d879d5f2b2ab.pdf). Acesso em 25 de setembro de 2019.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** 4ª ed. Petrópolis, Vozes, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DERLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; Gomes, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 2002.



RECKZIEGEL, Marisa Bladt. **Secretário de escola: formação acadêmica em secretariado executivo pode ser um diferencial?** Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1733>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** Tradução: Mario Vilela. São Paulo, Agora, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Bookman, 2001.