



# GESTÃO ESCOLAR SOB NOVOS PARADIGMAS: O PAPEL DO SECRETÁRIO ESCOLAR COMO AGENTE ATIVO NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS ESCOLAS



*Mirian Lopes Simão*

Pós-Graduanda do Curso de Especialização (Pós-Graduação *lato sensu*) em Formulação e Gestão de Políticas Públicas. UNICENTRO, 2007.

*Fernando Franco Netto*

Professor Orientador: Dr. em História. Departamento de Economia e de Planejamento. Unicentro. 2007.

[www.unicentro.br](http://www.unicentro.br)

## **RESUMO**

Estabelecendo-se conceitos, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e de campo e estudos relacionados à gestão escolar, com o propósito de investigar a visão que diretores e secretários escolares dos estabelecimentos de ensino públicos estaduais, no município de Pitanga, possuem em relação ao papel e perfil profissional do secretário escolar e sua importância na administração e organização dos espaços educacionais. Através deste artigo, sugere-se uma nova política de gestão de pessoas voltada a este multiprofissional, mudando-se paradigmas e sistemas estabelecidos. Como resultado, a expectativa dirige-se para a reflexão e valorização da profissão de secretário escolar frente à gestão escolar.

**Palavras-Chave:** Secretário Escolar; Gestão Escolar; Valorização.

## **ABSTRACT**

As concept were establish using bibliographyc and practical researchers and studies relationed to school management, with proposal to investigate the view that directors and secretaries of the state public school teaching, in the town of Pitanga, have in relation to the role of the secretary and school professional and his or her importance in the administration and organization of educational spaces. Through this article, it is suggested a new policy on people management dedicated to this multi professional, changing paradigms and systems established. As a result, a expectation leads the secretary's job as a reflection and valuing face to the school management.

**Key-words:** School Secretary; School Management, Valuing.

## **INTRODUÇÃO**

No cotidiano escolar todos os envolvidos são considerados agentes transformadores e sujeitos ativos no processo de administração e organização, dividindo-se responsabilidades, conjugando-se esforços, otimizando-se procedimentos, através do planejamento, execução e comprometimento contínuo em avaliar as ações desenvolvidas, caminhando-se para a disseminação de melhorias por toda a comunidade escolar, estabelecendo-se adequadamente metas a serem alcançadas, resultando em uma gestão escolar consciente e eficaz.

Um dos setores componentes da unidade escolar responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos à instituição, é a secretaria da escola e documentar e registrar a vida do corpo docente e não docente, bem como as atividades administrativas e pedagógicas são competências deste setor, sendo que a documentação é um fator importante, pois possibilita o registro organizado das atividades da escola, resguardando sua história e sua memória.

A escola e a gestão escolar passam por constantes mudanças, portanto faz-se imprescindível o registro e documentação de todas as ocorrências que se processam no âmbito da unidade escolar, buscando-se o equilíbrio e a viabilidade do seu funcionamento administrativo e pedagógico, garantindo-se a legalidade e a validade de seus atos e de sua gestão.

Sendo assim, a reflexão sobre a importância do secretário escolar na organização da escola, torna-se necessária e percebê-lo como elemento de ligação entre as atividades administrativo-pedagógicas, sempre em contínuo processo de construção e reconstrução, que registra a história da instituição e de todos os elementos que fazem ou fizeram parte desta história, que articula e integra, co-responsabilizando-se pelo sucesso da gestão escolar, é condição indispensável.

O contexto cultural e educacional, cada vez mais dinâmico e complexo, em face às mudanças vividas na atualidade, exige o aumento de aspectos prioritários como a responsabilidade e a flexibilidade, visando a eficiência da gestão escolar. Em razão do acima exposto, as organizações educacionais buscam profissionais habilitados e qualificados, com formação específica, possuidores de uma macrovisão do funcionamento de uma instituição de ensino e com capacidade de desempenhar suas funções com competência e habilidade.

A articulação permanente entre a teoria e a prática, onde tanto o perfil do secretário escolar quanto a metodologia do trabalho mudam, implica que este profissional deve buscar a adaptabilidade e, mais que isso, antever as mudanças e antecipar-se a elas, organizando, executando, direcionando,

coordenando e controlando os diversos processos relativos à escola e sua gestão.

O secretário escolar desempenha um papel importante na gestão escolar contemporânea, vivenciado através do estilo quanto à condução equilibrada para a superação de desafios e inovações que são apresentadas ao espaço escolar, energizando a construção coletiva como instrumento dinâmico de transformação das relações interpessoais e reconhecendo o significado de um plano efetivo de trabalho.

A reestruturação da gestão educacional implicaria em uma ruptura de modelos tradicionais de administração, impondo mudanças no âmbito da unidade escolar, onde a co-participação e responsabilização recriariam novas formas de organização, bem como, um novo desafio de gestão escolar, imprimindo uma nova alternativa orientada para a eliminação da centralização ou privatização do poder, surgindo uma nova concepção, ou seja, a da gestão democrática.

## **A ARTICULAÇÃO GESTÃO EDUCACIONAL E SECRETARIA ESCOLAR**

Atualmente o processo de administração e organização, pressupõe a inclusão de todos os elementos envolvidos no cotidiano escolar, onde responsabilidades e esforços são atitudes coletivas e ativas, otimizando-se ações sociais, políticas, culturais e educativas, propiciando-se a disseminação de reflexos positivos por toda a comunidade escolar.

A profissionalização e modernização de procedimentos administrativos, referentes à nova concepção de gestão escolar, o realinhamento de funções e relações de trabalho e a integração de todos os participantes da escola na definição e encaminhamento das decisões quanto ao seu gerenciamento técnico-pedagógico, tornam-se fatores decisivos para a concretização de uma gestão democrática.

A gestão educacional está associada ao compartilhamento de responsabilidades e fixação de relações de confiança, exigidas pela crescente complexidade dos processos sócio-educacionais que surgem no cotidiano escolar, impondo desafios aos modelos de gestão das instituições de ensino, onde o desenvolvimento de relações de interdependência e reciprocidade entre todos os segmentos da escola e a capacidade para a tomada de decisões, elaboração de projetos, administração coerente dos recursos humanos, materiais e financeiros, são ações que propiciam o alcance dos resultados desejados.

A integração dos diferentes elementos envolvidos cotidianamente na elaboração e execução dos trabalhos da unidade escolar, entre eles, o secretário escolar, nos

processos de acompanhamento do funcionamento da instituição, vinculados aos interesses da comunidade, resultam em eficiência e eficácia, consolidadas através da reflexão de atitudes e ações coletivas.

A participação efetiva e interativa do secretário escolar e seu compromisso para a construção de uma gestão escolar, refletirão positivamente na qualidade do trabalho da instituição de ensino e diante das inovações da gestão escolar, cada vez mais dinâmica, complexa e em constante movimento, permite-se pensar em gestão no sentido de uma articulação e integração consciente de ações que se realizam no cotidiano da escola, surgindo um novo paradigma da administração: a responsabilidade e autoridade compartilhadas. “Em termos práticos, as atividades de direção restringem-se ao diretor – e ao assistente de diretor, seu coadjuvante no comando da escola”. (PARO, 2005, p. 73).

Sem dúvida, a gestão escolar é uma peça fundamental do processo de transformação educativa, exigindo a construção de instituições educacionais autônomas, com capacidade para tomar decisões, elaborar projetos, administrar adequadamente todos os recursos disponíveis e escolher estratégias que lhe permitam produzir resultados positivos.

Considerando a relação entre a secretaria escolar e gestão da escola, e compreendendo que esta unidade da instituição educacional é um setor de preeminente importância, podendo ser considerado como sustentáculo para o desenvolvimento legal de trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros, torna-se necessário enfatizar o seu caráter mediador na maximização da eficiência e eficácia da gestão escolar, pois centraliza informações extremamente importantes para toda a comunidade escolar. A manutenção de um trabalho eficiente, dinâmico e racional, pela secretaria escolar, capaz de fornecer no mínimo espaço de tempo qualquer informação ou documentação solicitada, tanto pela comunidade interna quanto pela externa, possibilita a concretização dos processos administrativos.

Enumerando as principais tarefas executadas pela secretaria escolar, destacam-se as entre outras: contato com o público e com os próprios integrantes da unidade escolar que compõe a equipe de trabalho, registro da vida escolar dos alunos e da vida funcional dos professores e funcionários, dos fatos e dados escolares e da instituição, ratificando o valor legal das ações da escola, tanto as administrativas quanto as pedagógicas. A secretaria escolar é o suporte fundamental para o bom funcionamento da unidade educativa, sendo responsável por diagnósticos da realidade educacional, através da disponibilização de relatórios, da história e organização da escola, retratando a evolução dos resultados e sua dinâmica, respaldando e embasando seu projeto político-pedagógico, fortalecendo

a ação e participação dos integrantes do espaço escolar quanto à gestão escolar.

Questões como: legislação educacional e sua aplicação nos diferentes níveis, modalidades e sistemas de ensino e relacionadas à instituição educacional, são solicitadas ao secretário escolar, implicando em contato constante do pessoal docente e não docente, pais, alunos e comunidade externa com este profissional, demandando as mais diversas providências e o acesso a sistemas de tecnologias da informação e comunicação são outros aspectos que dependem da atenção e especialidade deste profissional da educação.

As atividades laborais do secretário escolar devem estar asseguradas através da sua segurança e desenvoltura quanto a sua objetivação e execução, onde a atualização de seus conhecimentos, competências e habilidades, possibilitam o enfrentamento de situações não previstas. A eficiência e agilidade dos trabalhos, levando em consideração a necessidade de resultados positivos, dependem da racionalização e otimização das rotinas operacionais, da forma de organização da equipe e definição de tarefas, layout do setor, constituindo-se em instrumentos para a viabilização das ações da comunidade escolar.

Com base no perfil delineado, compete ao gestor da secretaria escolar, garantir o compromisso assumido pela escola quanto à realização de seu projeto educacional, sendo responsabilidade do secretário escolar, empreender esforços para conexões e parcerias com todos os integrantes que fazem parte do contexto escolar e também com aqueles que têm algum relacionamento com a instituição de ensino, cumprindo a sua missão educativa.

## **O PAPEL E O PERFIL DO SECRETARIO ESCOLAR SOB A ÓTICA DA GESTÃO**

A influência do papel do secretário escolar é de indiscutível importância para a consecução de objetivos e metas do processo escolar, utilizando-se da adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções. Entre objetivos e metas, a integração entre o administrativo e o pedagógico, caracteriza-se como um processo desafiador para o secretário escolar.

*Na hierarquia administrativa dos estabelecimentos de ensino, o secretário vem logo depois do diretor. Ele orienta e organiza todo o setor administrativo, assina documentos e responde pela*

*escola em diversos assuntos. Por isso, é importante aperfeiçoar o trabalho desse profissional. (SCHULLAN, 2006).*

Muitas vezes, os secretários escolares são postos em posição de responsabilidade, mas a autoridade delegada não é suficiente para que concretizem tal responsabilidade.

Considerando a atualidade, marcadamente exigente, o secretário escolar deverá conduzir processos de mudanças organizacionais, com flexibilidade, onde as inovações tecnológicas, novos mecanismos de comunicação e de informação são fundamentais e devem estar incorporadas ao cotidiano escolar.

São responsabilidades administrativas deste profissional, o domínio sobre planejamento, organização, coordenação e direção, portanto, sua função é tão importante que, uma instituição de ensino pode funcionar com maior ou menor eficácia, sendo um dos integrantes da unidade escolar a quem a direção delega poderes, como exemplo, a autoridade. Iniciativa, organização, criatividade, habilidade para o relacionamento interpessoal, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, são qualidades importantes e facilitadoras que podem e devem ser desenvolvidas, resultando em benefícios tanto no plano profissional como no pessoal.

O profissional habilitado para atuar como secretário escolar deverá reunir em seu perfil características que possibilitem observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma comprometida, compreendendo a imposição de condicionamentos estruturais, políticos e sociais que interferem no dia-a-dia da escola. É por meio de seus conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos que auxiliará na gestão escolar, assessorando, organizando, resguardando aspectos administrativos, econômicos e sociais colocados a sua disposição.

Será responsável pelos serviços específicos da secretaria da unidade escolar e por outros referentes à organização e à infra-estrutura da escola, de forma a manter registros, relatórios, material de comunicação e expedição organizados e atualizados. Possuir uma visão de gestão político-pedagógica-administrativa da instituição que, através da ação integrada com todos os participantes da mesma, em especial à equipe diretiva, responderá assim, pela organização técnica e legal do estabelecimento de ensino, cooperando para a transparência dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos.

A flexibilidade e a articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar, pois a estrutura da secretaria escolar deverá ser adaptável às constantes mudanças realizadas no projeto político-pedagógico e

organização da escola, conduzindo esforços para à eficiência, eficácia e relevância do plano de trabalho da unidade escolar.

Liderança, capacidade de articulação, de decisão e delegação de responsabilidades, são qualidades imprescindíveis na ação administrativa do secretário escolar, assegurando-se a equidade e a responsabilidade social de todos os envolvidos na rotina escolar na busca pela excelência das ações realizadas no espaço escolar.

As responsabilidades do secretário escolar incidem sobre a garantia, através do registro e do arquivamento adequados, da identidade, regularidade e autenticidade da vida escolar de cada discente, bem como, dos dados referentes ao corpo técnico-pedagógico, docente e não docente, sendo assim, este profissional necessita estar preparado para desempenhar, com competência as tarefas peculiares a sua função, contribuindo para a melhoria da qualidade e produtividade do processo educativo. Torna-se necessário mencionar que o secretário escolar que pretenda atuar neste contexto organizacional, deverá buscar intensa dedicação na execução das diferentes atividades que são designadas ao seu cargo.

Diante deste novo perfil, é responsável por várias atividades organizacionais da escola, desde as mais simples até as mais elaboradas como, assessorar tecnicamente na execução de projetos, apresentar relatórios e pareceres, representar a direção, articular e implementar inovações nas atividades desenvolvidas no cotidiano escolar.

Encontra-se hoje, em muitas instituições de ensino, pessoas desempenhando o papel de secretário escolar, cuja formação é de nível médio, enquanto que o mercado de trabalho em relação à área educacional, em processo de transição e transformação, vem exigindo profissionais com formação em nível superior, qualificados, com competência técnica e conhecimento teórico-prático de gestão escolar, fatores essenciais para o desempenho das atividades com conhecimento e habilidade, possibilitando assim, uma definição da identidade profissional. Presume-se, diante do exposto, a necessidade de redefinição e realinhamento de cargos e funções na gestão escolar.

## **O CARÁTER MULTIFUNCIONAL DO SECRETÁRIO ESCOLAR**

O secretário escolar desempenha múltiplas funções que têm resultado em intensificação, diversidade e complexidade dos trabalhos e na sobrecarga de atividades e responsabilidades, e diante das incessantes mudanças, há a exigência da inovação de conhecimentos e habilidades em diferentes áreas como: planejamento, contabilidade, liderança, comunicação, psicologia, legislação, capacidade de maximização e otimização de novas tecnologias e de

técnicas secretariais necessárias para a execução de suas tarefas.

*Em suas funções diárias, o (a) secretário (a) deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondência, manutenção do arquivo e atendimento de telefonemas. Às vezes, esse profissional é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão tais decisões; muitas vezes, porém, toma decisões e executa tarefas relevantes e decisivas para a empresa. É, pois, nesse momento, verdadeiro assessor, função que exige competências e formação básica bem específicas. (MEDEIROS e HERNANDES, 1999, p. 17).*

Uma das tarefas principais do secretário escolar, é a de propiciar uma visão total dos da organização dos segmentos que compõem a unidade escolar, promovendo a integração e a interação, tanto internamente quanto externamente, firmando-se na gestão. Diversos setores da instituição de ensino dependem de suas atividades, portanto, a organização do ambiente de trabalho, através de um relacionamento coordenado e entrosado e adequado a cada situação e da divisão de trabalho de forma racional e objetiva, qualifica as ações da comunidade escolar, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações, bem como, conhecimentos e habilidades que lhe permitam promover a comunicação organizacional. Nesse sentido, desempenha uma função executiva.

Ética profissional, liderança, sincronização e energização dos trabalhos com a equipe que atua na escola e com a comunidade, são aspectos estratégicos considerados importantes para se atingir o objetivo da instituição de ensino, ou seja, o seu desenvolvimento e crescimento.

*A qualidade total não está somente ligada a produtos, mas também a pessoas. O profissional atual deve conhecer diversas áreas, ser qualificado, ser criativo na resolução de problemas, estar preparado para trabalhar em equipe, ter controle emocional, enfim, apresentar um diferencial que o destaque*

*entre tantos outros no mercado de trabalho. (AZEVEDO e COSTA, 2002, p. 137).*

A amplitude de seu papel pressupõe a participação nas ações pedagógicas, pois em uma organização escolar, presume-se articular o administrativo e o pedagógico, contribuindo para a concretização da missão educacional da escola, onde estão presentes as relações interpessoais com alunos, pais, professores, funcionários e pessoas da comunidade externa, de modo a permitir a integração entre os sujeitos sociais, construindo, vivenciando e consolidando a gestão escolar. A interação acontece por intermédio de um compromisso ético, profissional e político, principalmente no que diz respeito à compreensão de novas concepções sobre gestão educacional, superando-se paradigmas. Cabe a este profissional o conhecimento sobre o projeto político-pedagógico, regimento interno, currículos, diretrizes curriculares, gestão de pessoas, procedimentos legais pertinentes ao funcionamento da escola como: infraestrutura, recursos humanos e financeiros legislação oficial. Esta situação sugere que o secretário escolar desenvolva o entendimento do processo de liderança, mobilizando, motivando e fortalecendo o grupo, através da valorização de relacionamentos interpessoais, reflexão sobre atitudes e ações, e assim, gerando um ambiente integrado, produtivo e recíproco quanto ao cumprimento dos princípios, metas e objetivos comuns a todos os participantes, diretos ou indiretos da instituição de ensino.

Entende-se que a delegação de autoridade e responsabilidade, são exigências da atualidade para que o secretário escolar possa desempenhar com competência suas tarefas.

## **METODOLOGIA**

### População

A população alvo do presente estudo constituiu-se de 41 diretores e 31 secretários escolares de estabelecimentos de ensino públicos estaduais do município de Pitanga, perfazendo um total de 31 escolas: Colégio Estadual Antonio Dorigon, Colégio Estadual D. Pedro I, Colégio Estadual Profª Júlia H. de Souza, Colégio Estadual Aurélio B. Holanda, Escola Tiradentes, Escola Estadual do Rio do Meio, Colégio Estadual Zélio Dziubate, Colégio Estadual Pe. Victor C. Almeida, CEEBJA Casturina C. Bonfim, Colégio Estadual São João da Colina, Escola Estadual Arrio Grande, Colégio Estadual Natal Pontarolo, Escola Estadual Sitio Boa Ventura, Colégio Estadual Carlos Drumond de Andrade, Colégio Estadual Vinícius de Moraes, Colégio Estadual Olídia Rocha,

Colégio Estadual Ari Kffuri, Escola Estadual de Volta Grande, Colégio Estadual João C. Costa, Colégio estadual Ferreira Neves, Colégio Estadual João Paulo II, Colégio Estadual José de Anchieta, Colégio Estadual João Cionek, Escola Estadual Francisco Cavalli Costa, Colégio Estadual de São Manoel, Colégio Estadual de Laranjal, Escola Estadual Pinhal Grande, Colégio Estadual Chapadão, Colégio Estadual Adélia B. Seguro e Escola Estadual Bela Vista.

Do referencial teórico fizeram parte: uma abordagem descritiva e analítica dos conceitos de gestão escolar, valorização profissional, papel e perfil do secretário escolar, bem como a sua co-participação nos processos de planejamento, organização, execução e controle inter-relacionados com o conceito de gestão escolar compartilhada.

Num segundo momento, efetuou-se a pesquisa de campo, tendo como população-alvo diretores e secretários escolares da rede estadual pública de ensino do município de Pitanga.

### Instrumento de Pesquisa

Optou-se por aplicar o questionário como instrumento de pesquisa de campo, por ser considerada uma técnica de investigação bastante utilizada, apesar de apresentar algumas limitações, pois o mesmo contribuiu satisfatoriamente para a seqüência dos trabalhos, proporcionando informações diversificadas, diante da escassez de pesquisas de campo sobre o tema.

A utilização de questionários possibilitou a coleta de informações sobre a função e o papel do secretário escolar, o seu fazer cotidiano e a visão sobre a importância deste na gestão escolar, com base no pressuposto de que os sujeitos tenham sido sinceros em suas informações e o instrumento confiável.

Os dados foram coletados com base numa técnica de pesquisa composta de questões com respostas fechadas.

As respostas coletadas foram analisadas com o objetivo de levantar dados relacionados sobre pensamentos de diretores e secretários escolares do município de Pitanga, à respeito da importância do papel do secretário escolar na gestão escolar, bem como, sugestões de mudanças em relação à seleção deste profissional.

A contribuição efetiva dos diretores e secretários escolares, foi decisiva para o surgimento de novas reflexões a respeito da dualidade secretário escolar – gestão escolar.

O retorno de 59 questionários respondidos, ou seja, 82%, pode-se considerar como um resultado satisfatório.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA**

Baseando-se nos processos de análise e interpretação da pesquisa, após a coleta de dados, é possível verificar a existência de uma série de transformações que ocorrem em âmbito de concepção organizacional das instituições de ensino e em torno da concepção a respeito de gestão escolar e da co-participação do secretário escolar, visando a constituição de uma gestão democrática da educação.

Neste contexto, constata-se que a maioria dos secretários escolares tem conhecimento de que são elementos integrantes da equipe gestora, embora evidenciada uma indefinição na estrutura organizacional das unidades escolares com referência à composição da equipe diretiva. Têm uma participação efetiva nas atividades desenvolvidas em âmbito escolar, na atual gestão, contribuindo para a efetivação de um trabalho eficiente, através da delegação pelo diretor, de autoridade e autonomia quanto a sua participação no processo de tomada e execução de decisões, contribuindo para que as instituições de ensino adquiram competências fundamentais para seu desenvolvimento.

Observa-se que quase a totalidade dos diretores escolares, percebe que a autonomia ao secretário escolar é necessária, entendendo que a escola é um espaço plural de poder e negociação de conflitos, construindo-se uma gestão participativa e democrática.

Através de uma análise mais apurada, revelou-se que, na opinião da maioria dos diretores, o secretário escolar desempenha um papel de auxiliar administrativo, contrariando a concepção dos diretores escolares de que este multiprofissional faz parte da equipe gestora da unidade escolar.

A maioria dos secretários escolares, num total de 23 profissionais, confirma a existência de articulação entre os grupos componentes da unidade escolar, caminhando-se para a criação e realização de processos de integração e vinculação entre o administrativo e o pedagógico.

A revisão de funções, a participação de outros setores, a modernização dos procedimentos administrativos, a profissionalização da gestão educacional, possibilitam a democratização do processo de construção social escolar e a realização de seus trabalhos.

A necessidade de uma mão-de-obra especializada, onde o fator formação técnica e profissional é pressuposto indispensável ao sucesso de qualquer instituição escolar diante dos processos constantes de mudanças, está presente na opinião da maioria dos secretários escolares.

Evidencia-se, quase por unanimidade, a afirmação pelos diretores escolares, de que o profissional atualmente desempenhando a função de secretário escolar (com formação de nível médio), não possui qualificação,

competência técnica e profissional para desempenhar com eficiência, competência e habilidade necessária às funções. Atribuem esse problema à forma de seleção adotada.

Fatores de habilidades como capacitação específica, atualização, conhecimento, pesquisa, trabalho em equipe, autonomia, criatividade e iniciativa devem fazer parte da bagagem profissional, resultando positivamente no assessoramento diário.

*O desempenho das tarefas exige a procura de novos conhecimentos. A reciclagem contínua, cursos de treinamento, ou mesmo cursos regulares de 3º grau em áreas administrativas são sempre indicados. (MEDEIROS e HERNANDES, 1999, p. 22).*

## SUGESTÕES

Constata-se a uniformidade de pensamento de diretores e secretários escolares, quanto à atual política de recursos humanos voltada à função do secretário escolar, concluindo - se que há falta de implementação de planos, programas e projetos para o trabalhador administrativo da área educacional. A abertura de discussões quanto à necessidade de concurso público para o cargo de secretário escolar, exigindo-se formação específica de nível superior, plano de carreira, doenças ocupacionais, treinamento, qualificação e profissionalização são temas importantíssimos. A precarização das condições de trabalho do profissional na função de secretário escolar, com falta de uma identidade profissional, desempenhando na maioria das vezes um sub-papel, implica na fragmentação de suas atividades e desvalorização profissional, interferindo na potencialização de comportamentos gerenciais.

Deixa-se em aberto a “possibilidade de futuras” pesquisas para aprofundamento do tema tratado. “Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”. (CHIAVENATO, 2000, p. 269).

As atividades e atribuições do secretário escolar, no dia-a-dia da escola, ultrapassam a área técnico-administrativa, afinal, ele é co-responsável pelo sucesso da ação escolar e sujeito ativo do processo de organização e gestão escolar.

Hoje, mediante o processo de descentralização e autonomia às escolas, o secretário escolar realiza tarefas complexas, desempenhando uma ação multifuncional, onde executa atividades administrativas como: planejamento,

organização, operacionalização, direção, controle de processos relacionados às pessoas, aos recursos materiais, ao patrimônio e aos sistemas tecnológicos de informação e comunicação, mas são reconhecidos como auxiliares administrativos.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo principal a discussão da importância da função do secretário escolar da rede de ensino pública do Paraná, em especial da cidade de Pitanga, considerando seu papel político-técnico-administrativo e posição na estrutura organizacional da instituição de ensino. Partindo da premissa de que o secretário escolar deveria ser um dos atores da equipe diretiva, atuando como co-gestor educacional, haveria a necessidade de uma redefinição de seu papel no âmbito escolar, hoje visto como um auxiliar administrativo. Buscou-se verificar a visão que diretores e secretários escolares possuem da função de secretário escolar, em seus aspectos reais e ideais, propondo-se uma outra, a do secretário - gestor, que participa, dirige, implementa e coordena democraticamente o processo educativo em todas as suas fases.

Embora tenha sido identificado por meio dos questionários e, ainda pela pesquisa bibliográfica, que a gestão escolar se beneficia da participação do secretário escolar para facilitar e agilizar os seus processos, pode-se afirmar que atualmente, a maioria das decisões tomadas no interior da unidade escolar não são concebidas por este profissional da educação.

Dessa forma, com o intuito de buscar mudanças de paradigmas em relação ao perfil do secretário escolar, torna-se necessário repensar sobre a seleção, formação e atuação deste multiprofissional, imprescindível para o bom funcionamento da unidade escolar.

Mudanças quanto à concepção, redimensionamento do perfil e papel do secretário escolar e sua integração na gestão, seriam interessantes, embora novas concepções não se efetivem da noite para o dia, e corresponderiam às necessidades de uma sociedade globalizada e exigente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária: um guia prático**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

CARMO, Josué Geraldo Botura do. **A construção democrática na escola pública: uma ousadia**. Disponível em: < <http://paginas.terra.com.br/educacao/josue/index%2027.htm>. Acesso em: 02

nov. 2007.

CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller (orgs.). **Manual do secretariado executivo**. São Paulo: D'Livros Editora, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. (Edição compacta).

COSTA, Maria de Fátima. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez, 1984.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da escola cidadã; v. 1).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: um curso básico**. 6. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1963. 288 p.

LÜCK, Heloísa. **Administração, supervisão e orientação educacional**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

LÜCK, Heloísa. **Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto. Brasília, n. 72, p. 1-3, junho 2000.

LÜCK, Heloísa. **A liderança na escola com foco na promoção da aprendizagem**. Gestão em Rede. Brasília, n. 81, p. 11-18, out./2007.

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Administração participativa: poder, conflito e mudança na escola**. SAGRA, 1987. 207p.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONLEVADE, João. **Funcionários de escolas públicas: educadores ou profissionais descartáveis?** Ceilândia: Idea Editora, 2003.

NISKIER, Arnaldo. **Administração escolar para estudantes de faculdades de filosofia, ciências e letras, faculdades de educação, institutos de educação e escolas normais**. 4. ed. São Paulo: Tabajara, 1972.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PANDOLFO, Simoni Stefanello. **A construção da democracia no universo escolar**. Gestão em Rede. Brasília, n. 80, p. 11-16, set./2007.

PRADO, José. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1991.

RIBEIRO, J. a Introdução à administração escolar: alguns pontos de vista. In.: TEIXEIRA, A. S. et al. **Administração escolar**. Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968.

SCHNECKENBERG, Marisa. **Autoridade, autonomia e relações de poder no processo de gestão**. Gestão em Rede, Brasília, n. 76, p. 13-20, abr./2007.

SCHULLAN, Ana Lúcia. **Secretaria da Educação atualiza profissionais do setor administrativo das escolas públicas**. Disponível em: <<http://www.agenciadenoticias.pr.gov.br>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

SERGIOVANNI, Thomas J.; CARVER, Fred D. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. Trad. de Loyde A. Faustini e Martha Faustini Egg. São Paulo: EPU, 1976. p. ilustr.

SPERB, Dalila Clementina. **Administração e supervisão escolar**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Globo, 1976.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2. ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNIESCO, MEC, 1993.

**ANEXO A:**

**QUESTIONÁRIO PARA OS SECRETÁRIOS ESCOLARES**

1. NA SUA CONCEPÇÃO, O SECRETÁRIO ESCOLAR COMPÕE A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA, POSSUINDO AUTONOMIA QUANTO À TOMADA DE DECISÕES?

SIM                       NÃO

2. HÁ ARTICULAÇÃO ENTRE O TRABALHO DO SECRETÁRIO ESCOLAR E OUTRAS EQUIPES (DIREÇÃO, PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS)

SIM                       NÃO

3. HÁ UMA PARTICIPAÇÃO EFETIVA DO SECRETÁRIO ESCOLAR TANTO INTERNAMENTE QUANTO EXTERNAMENTE POSSIBILITANDO A CO-GESTÃO NA ESCOLA (Reuniões pedagógicas, Conselhos de Classe, reuniões com pais, reuniões com SEED e NRE, elaboração do Regimento Escolar e PPA)?

SIM                       NÃO

4. PODE AFIRMAR, ATUALMENTE, QUE COM FORMAÇÃO EM NÍVEL MÉDIO, O SECRETÁRIO ESCOLAR PODE ATUAR COM EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE?

SIM                       NÃO

5. A ATUAL POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ESTÁ ADEQUADA À FUNÇÃO DE SECRETÁRIO ESCOLAR, QUANTO AO SALÁRIO, GRATIFICAÇÕES, PLANO DE CARREIRA, QUALIFICAÇÃO, VALORIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO)?

SIM                       NÃO

6. COMO ESTÁ ORGANIZADA A ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA:

DIRETOR

DIRETOR E DIRETOR-AUXILIAR

DIRETOR E PEDAGOGO

DIRETOR, DIRETOR-AUXILIAR E SECRETÁRIO

OUTRAS FORMAS:.....

7. AS ATRIBUIÇÕES DIÁRIAS NA FUNÇÃO DE SECRETÁRIO (A) ESCOLAR ULTRAPASSAM AS MENCIONADAS EM DOCUMENTAÇÃO E LEGISLAÇÃO DA SEED?

SIM                       NÃO

8. PARA A DIREÇÃO DA ESCOLA O SECRETÁRIO ESCOLAR É:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

MEMBRO DA GESTÃO ESCOLAR

9. NA SUA OPINIÃO, A REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO PARA O CARGO DE SECRETÁRIO ESCOLAR, EXIGINDO-SE FORMAÇÃO ESPECÍFICA SERIA INTERESSANTE?

SIM                       NÃO

**ANEXO B:**

QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETORES

1. NA SUA CONCEPÇÃO, O SECRETÁRIO ESCOLAR COMPÕE A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA, POSSUINDO AUTONOMIA QUANTO À TOMADA DE DECISÕES?

( ) SIM                      ( ) NÃO

2. COMO ESTÁ ORGANIZADA A ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA:

( ) DIRETOR

( ) DIRETOR E DIRETOR-AUXILIAR

( ) DIRETOR E PEDAGOGO

( ) DIRETOR, DIRETOR-AUXILIAR E SECRETÁRIO

OUTRAS FORMAS:.....

3. NA SUA OPINIÃO, O DESPREPARO DOS SECRETÁRIOS ESCOLARES DIFICULTA O DESEMPENHO DO DIRETOR DA ESCOLA, NO SENTIDO DE DESENVOLVER UM TRABALHO PARTICIPATIVO?

( ) SIM                      ( ) NÃO

4. ENQUANTO DIRETOR, ACEITA A PARTICIPAÇÃO EFETIVA (INTERNA-MENTE OU EXTERNAMENTE) DO SECRETÁRIO ESCOLAR EM RELAÇÃO À GESTÃO DA ESCOLA?

( ) ÀS VEZES              ( ) NUNCA              ( ) SEMPRE

5. NA SUA OPINIÃO, ATUALMENTE, O SECRETÁRIO ESCOLAR É UM “AUXILIAR ADMINISTRATIVO” ?

( ) SIM                      ( ) NÃO

6. NA SUA OPINIÃO, A REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO PARA O CARGO DE SECRETÁRIO ESCOLAR, EXIGINDO-SE FORMAÇÃO ESPECÍFICA SERIA INTERESSANTE?

( ) SIM                      ( ) NÃO

7. PODE AFIRMAR, ATUALMENTE, QUE COM A FORMAÇÃO EM NÍVEL MÉDIO E FORMA DE SELEÇÃO UTILIZADA, O PROFISSIONAL NA FUNÇÃO DE SECRETÁRIO ESCOLAR ATUARÁ COM EFICIÊNCIA?

( ) SIM                      ( ) NÃO