



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Lillian Kely de Alcântara Romeiro Leite



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n1p181-202>

Artigo recebido em 16 de Novembro e publicado em 16 de Janeiro de 2026

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO:

Este estudo tem como objetivo principal demonstrar de maneira fluida como o gestor escolar é essencial para a estrutura e o andamento da instituição de ensino em todas as suas dimensões: infraestrutura, questões sociais e políticas, interações, recursos, orçamento e práticas de ensino, desde o monitoramento do aprendizado dos estudantes até o trabalho de todo o time. É apresentada uma síntese das ações que o gestor pode realizar nos âmbitos filosófico, político, metodológico e curricular que integram a instituição escolar. Assim, procurou-se destacar a perspectiva crítica do saber, uma vez que ela abrange toda a prática pedagógica de forma proposital e libertadora. Buscando responder às demandas da sociedade do conhecimento contemporânea, almeja-se que a educação escolar possa exercer um papel fundamental no progresso cultural e socioeconômico das pessoas, das comunidades e da sociedade como um todo, atenuando a carência de saberes e fomentando a comunicação entre os povos. Para o desenvolvimento do tema em questão, emprega-se o método indutivo, ou seja, fundamentado em pesquisa bibliográfica com base em teorias de autores específicos, servindo assim como alicerce para aquilo que se pretende evidenciar no contexto deste estudo.

Palavras-chave: Gestor; Educação; Docente; Discente; Gestão.



1 INTRODUÇÃO

Administrar uma escola não é um trabalho fácil. O papel do gestor como responsável pela gestão escolar e suas competências é uma tarefa complexa de difícil. São vários aspectos que precisam de atenção ao mesmo tempo: pedagógico, financeiro, estrutural, relação com professores, pais, alunos, dentre outros; e ainda tem as constantes mudanças socioculturais que não permitem mais uma administração centralizada. Hoje, é essencial dividir as responsabilidades e decidir coletivamente as ações e objetivos, sempre alinhado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico unido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados, auto-controle, acompanhamento e avaliação com retorno de informações.

Segundo Teixeira (2003) o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola, mas não deve ser o detentor de toda a responsabilidade, é necessário que se tenha pessoas ao seu lado que sejam capazes de gerir a escola, pois é uma missão que implica na definição das metas educacionais e posicionamento frente aos objetivos educacionais, sociais e políticos. O aspecto pedagógico do ato educativo deve formular objetivos sociopolíticos e educativos e implantar modos de organização metodológica, para direcionar de forma consciente e planejada o processo educacional.

É urgente e grande desafio, fazer com que a unidade de ensino seja bem-sucedida. São diversas áreas, inúmeros processos e funcionários para gerir, pais e alunos para atender e muitas outras demandas diárias. O que está sendo proposto é uma análise crítica no contexto educativo brasileiro, na busca por entender o papel reservado as formas de organização e gestão e o impacto que isso pode trazer para a qualidade de ensino e da aprendizagem.

Esse artigo busca mostrar como se resume o equilíbrio entre o aspecto administrativo e pedagógico, trabalhando a responsabilidade social por uma gestão democrática, participativa. Demonstrando assim, o principal elemento para o sucesso da administração escolar.



A escolha em desenvolver o tema em foco justifica-se através pelo fato de após anos no dia a dia na área pedagógica, notei ser necessário exercer a gestão qualificada dentro da Escola, a fim de que seja feita uma reflexão de como estão sendo formados esses gestores e o quanto isso pode intervir na realidade cruel em que vivemos, e assim transformá-la. Tem-se como exemplos a eleição direta de Direção, a organização democrática da comunidade escolar, a qual vem se misturando a política e perdendo seu sentido colocando de lado valores indispensáveis ao bom exercício da cidadania e democracia na Escola.

A partir desta nova concepção, a gestão escolar, em nossa realidade, significa retomar e repensar algumas das tarefas que se têm executado até o presente, incorporando muitas outras que até agora temos considerado, inclusive, fora da responsabilidade social mais ampla dos entes estatais.

Atualmente, percebe-se que o papel do gestor escolar vai muito além, é necessário que ele perceba que ele é o maior responsável pelo desenvolvimento do ensino, por sua qualidade. De um ponto de vista mais amplo ele deve participar ativamente de todo processo, construir o PPP, o Currículo Escolar, Plano de Ensino, formar parcerias entre educadores, funcionários e família. Está atento a aprendizagem dos alunos sendo capaz de avaliar, identificando erros e reorganizar as práticas que atendem as necessidades de cada aluno. Vir da realidade da sala de aula já é um passo importante para que o gestor tenha ferramentas necessárias para entender e ajudar em todo processo de forma mais simples.

Uma gestão de qualidade requer a responsabilidade do gestor de gerar mudanças e estar comprometido e envolvido de forma significativa dentro do contexto educacional atuando a frente dos mais diversos âmbitos escolares, oportunizando troca de experiências, vivências na busca de uma escola de qualidade.

2 METODOLOGIA



Esta pesquisa baseou-se em uma estratégia qualitativa, de caráter exploratório, o enfoque metodológico se trata de uma pesquisa exploratória aliada a um apoio bibliográfico que a resolução de um problema por meio de estudo de campo e referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

A finalidade é traçar procedimentos pedagógicos que possam favorecer a um melhor entendimento sobre o tema “O Papel do Gestor Escolar na melhoria da qualidade da Educação”, pois acredita-se que o gestor escolar pode efetivamente utilizar as diversas estratégias e procedimentos pedagógicos de ensino existentes os quais conseqüentemente possam levar a instituição escolar a obter melhor êxito em sua amplitude.

O objetivo desta pesquisa é demonstrar de forma continua os principais pontos em que o gestor escolar reconheça sua importância na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico desde do acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda equipe.

A problematização concerne saber quais os pontos que podem melhorar o desempenho do Gestor de forma que ele compreenda a importância do seu papel dentro e fora da instituição escolar.

O Gestor Escolar deve ser como um maestro que conduz uma orquestra, representada por todos os integrantes da escola: os alunos e os seus pais, os professores, os funcionários e a comunidade à qual pertence. Atuando como um articulador entre várias esferas, o gestor precisa ser um líder com visão de futuro, com capacidade de planejamento e um trabalho solidário e democrático, antenado às novas tendências tecnológicas que podem trazer benefícios no desempenho de alunos, professores e funcionários.



3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Administração Escolar em Uma Nova Visão: Gestão da Educação.

O gestor escolar exerce uma importante função no cotidiano escolar. Entre suas obrigações, podemos destacar a rotina no setor administrativo e financeiro, o trabalho em prol do desenvolvimento pedagógico, a coordenação do corpo docente e até a integração família- escola. Seu papel corresponde ao de um líder, podendo influenciar a todos de maneira positiva ou negativa.

Desse modo, ele é de extrema importância para o dia a dia de uma instituição escolar. Isto é, ele deve desenvolver suas habilidades constantemente, com o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como estimular as equipes que nela trabalham e a integração entre todos, inclusive pais e responsáveis.

O bom funcionamento de uma escola depende de uma série de fatores. Entre eles, tem-se a estrutura física: ela é composta por carteiras, computadores, bibliotecas, salas de aula, cantinas e até o pátio onde as crianças e os adolescentes podem conviver nos intervalos.

A administração escolar não se resume a lidar com suprimentos, reposição de livros, existem pessoas envolvidas. E é a partir daí, que repensamos como a gestão escolar é desafiadora. Por isso, o papel do gestor escolar como líder da instituição é fundamental. Além de resolver problemas de manutenção, organizar arquivos ou administrar os horários da escola, ele tem um contato direto com os educadores e os alunos.

O trabalho de um diretor escolar envolve principalmente a administração e a pedagogia. Essas são duas áreas diferentes, mas, quando elas conseguem se alinhar, trabalhando harmonicamente, apresentam excelentes resultados. Além de ser responsável pela organização e administração das relações e do trabalho pedagógico, é o gestor que deve articular os processos formativos da escola unido a realidade social no qual a escola está inserida. Assim, a este profissional não cabe apenas o domínio técnico de procedimentos administrativos, como também a capacidade de diálogo, percepção clara do contexto social e das inovações exigidas à escola, por este novo cenário que se forma na gestão dos processos pedagógicos.



Mudanças na sociedade e na escola provoca mudanças na postura do gestor escolar, o que envolve muitos desafios. Não existe uma fórmula mágica para gerir a instituição escolar. Como tal trabalho demanda um esforço diário e contínuo. Toda instituição de ensino precisa de um bom planejamento, com objetivos, metas e estratégias bem definidas, para curto, médio e longo prazo. Iniciar o ano escolar sem um planejamento adequado pode causar um completo desastre. Ao longo do caminho, alguns imprevistos acontecerão e isso é absolutamente comum. Mesmo assim, o mais importante é que o gestor esteja preparado para eles. É preciso manter-se fiel ao que foi definido no planejamento. Mesmo diante de dificuldades, não se deve perder o foco.

O papel do gestor escolar não se resume a ser um líder do tipo autoritário, que age sozinho. Ele estabelece e promove uma gestão participativa e democrática. Assim, toda a comunidade escolar deve participar: alunos, professores, funcionários, pais, responsáveis e familiares.

Como cada uma dessas pessoas têm realidades e necessidades diferentes umas das outras, cada segmento terá uma visão própria acerca do processo educacional e dos problemas da instituição de ensino. Sendo possível que todos contribuam e apontem soluções. O patrimônio escolar, é um bem de todos, precisa ser bem cuidado. Com isso, é necessário que o gestor esteja sempre presente no dia a dia da instituição, zelando pelo seu bom funcionamento, movimentando-se e agindo o quanto antes.

Quando o ambiente oferecido é o melhor para todos, ninguém se sente desestimulado a continuar seguindo o seu papel. Por mais que o gestor tenha que saber lidar com a burocracia e precise do conhecimento acerca das leis, seu foco, como gestor escolar, deve ser sempre o aluno. O mais importante, no ambiente de ensino, é a aprendizagem dos alunos.

No ambiente escolar o gestor é um líder importante na administração e organização da escola e que este deve compartilhar seu trabalho com os demais membros da Instituição, deixando-os à vontade para colaborar com ideias que possam alcançar os objetivos de forma compartilhada, portanto democratizada. Sabe-se que o gestor de uma instituição escolar, defronta-se com vários tipos de problemas e situações do cotidiano da escola que precisam ser resolvidos a partir da opinião das pessoas que confiam seus filhos à escola. O gestor deve



ter a preocupação de gerenciar a busca da igualdade de oportunidades para todos que participam da sua gestão. Neste sentido Libâneo (2004, p. 128) fala que: é de responsabilidades do gestor escolar fazer cumprir as Leis e Regulamentos que orientam e fazem com que a escola funcione de forma legal. Mas também deixa claro que o seu trabalho não deve ser o de apenas acatar as leis governamentais, mas que deve articular e integrar os setores administrativos, pedagógicos e também articular a comunidade nas decisões da mesma, pois, desempenha o papel de coordenar e gerenciar todas as atividades que são desenvolvidas dentro da escola.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos - administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

As escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

O trabalho do gestor vai além de agrupar pessoas para a realização de reuniões que apenas ficam registradas em papéis ou guardadas em gavetas e pouco tem dado atenção para as solicitações e necessidades da escola. Sua responsabilidade também deve ser direcionada pelos dos objetivos políticos educacionais e sociais do conjunto da escola que influenciará na formação humana da comunidade escolar. Isso significa que toda ação do gestor deve ter uma intenção que direcione o comprometimento de algo que tenha um significado para todos. A ação do gestor quando é realizada de forma consciente e planejada a partir dos objetivos comuns, dará direção à ação ao ser executada.

A administração é uma prática social necessária à vida do homem. Sua tarefa é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todas as áreas e em todos os níveis da empresa, para atingir tais objetivos. De fato, algumas técnicas e instrumentos utilizados pela administração empresarial são comuns a todas as organizações. Porém deve-



se ressaltar que uma instituição de ensino tem diferenças, nas crenças e valores, que a distingue das outras formas de organização, conseqüentemente, deve possuir um estilo de gestão singular do da utilizada em uma empresa comercial, industrial ou de serviços.

Para Paro (2016) O administrador é todo aquele que executa a tarefa da própria administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros: a administração, entretanto, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo.

Pensando sob a ótica de Paro que afirma ser o papel do gestor escolar de apenas ser representante do governo, que obedece e cumpre Leis. Isso porque o governo sempre os teve nas escolas para ser os olhos do órgão fiscalizador do Sistema, de sua confiança, e em troca dar-lhe o poder de decidir pela escola em todos os setores.

“O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor”. Paro (2012, p. 11)

Acredita-se que de alguma forma muitas escolas ainda vivem ou querem viver este modelo de gestão escolar onde o gestor tem seu trabalho desenvolvido sob a pressão dos governos federal, estadual e municipal, sendo, portanto, representantes do governo, para cumprir e obedecer a leis enviadas pelo órgão superior de educação. Percebe-se que ainda existe a prática de escolha de gestores realizada por indicação partidária, que não tem qualquer tipo de vínculo com a escola. Assim, não se considera a participação da comunidade escolar, pois, temem acontecer à descentralização do poder dos órgãos do Estado, que se preocupa apenas em manter a reprodução hierárquica do comando estatal.

Para se administrar uma escola exige-se preparo específico que a maioria das atuais administradoras da educação não receberam. Por serem competentes em sua área de formação foram convocados à área administrativa, na qual, nem sempre, demonstram competência igual.

Chiavenato (2012), mostra que: uma trajetória das mais recentes influências sobre a teoria administrativa moderna, como a teoria do caos, a teoria da complexidade, bem como as modernas tendências da administração. Suas ideias permitem uma tomada de contato



com as diversas teorias da Administração, suas características, possibilidades de aplicação, aspectos positivos e negativos e principais expoentes.

Fayol (2011) leva em consideração a estrutura organizacional como um todo, formada pelos diferentes órgãos da instituição. Acredita na divisão do trabalho para que haja aumento da produção, só que esta divisão, deve estar vinculada a outros princípios como autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de comando, convergência de esforços, estabilidade de pessoal e remuneração adequada às capacidades. Mais uma vez o homem é esquecido no que se refere ao seu aspecto subjetivo, pois Fayol em sua teoria dá ênfase à estrutura organizacional.

Ferreira (2014) mostra que: a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesma, mas um objetivo estratégico no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Deve contribuir para que as instituições educacionais - escolas e universidades - articuladas com outras organizações da comunidade, possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

Fonseca (2015) postula que: devem existir instâncias de participação popular junto à secretaria municipal de educação, junto a escolas e, onde for o caso, em nível regional. Também é possível imaginar instâncias de participação especializadas, correspondentes aos diferentes serviços de educação oferecidos (creches, ensino de primeiro e segundo graus, alfabetização de adultos, ensino profissionalizante).

Segundo Tavares (2009) para um gestor ter sucesso à altura da posição que ocupa de uma escola, algumas metas e objetivos devem ser trabalhados na intenção de estimular a motivação e o bem estar de todos. É preciso que exerça seu papel de administrador com postura de humildade, que seja honesto e consciente de suas falhas e de que deve gerir ideias da realidade de toda a comunidade. Sua gestão deve ser direcionada para uma educação libertadora, onde prevaleça a compreensão de que não se trata apenas de um processo onde se dita regras e espera-se que estas sejam cumpridas. Ao ser escolhido o gestor adquire autonomia para tomar decisões, tanto em situações internas quanto externas da escola. Nesse contexto “Cabe ao gestor preocupar-se mais com as necessidades de uma escola em relação



ao seu redor sociocultural do que com as vantagens de alguns manipuladores que visam apenas aos seus anseios sem considerar as consequências”. (TAVARES, 2009, p. 120).

Quando se fala em ouvir todos os envolvidos, é preciso lembrar que se trata de um ambiente de relacionamentos complexos, já que na escolar não se pode ter formas de ações e nem resultados pré-estabelecidos, pois não possui uma realidade estática, ela trabalha com diversas classes sociais, políticas, religiosas, econômicas e culturais.

Libâneo (2003) explica essas diversidades nas escolas, dizendo que: “de fato a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que as diferenciam das empresas convencionais”.

Ouvir todos os envolvidos implica um processo de aprendizagem para lidar com diversidades de pensamentos, ideias, pensamentos e opiniões complexas. Mas para tanto faz-se necessário ter consciência de que essas ideias devem ter objetivos extremamente voltados aos interesses da comunidade escolar. Por outro lado, é importante destacar, que sem esse interesse, torna-se complicado desenvolver sua função baseada na interação, participação de todos da equipe. Quando o gestor tem liderança é porque esta é conquistada pelo seu trabalho de forma positiva a partir de a comunidade escolar.

Tavares (2009) diz que o gestor que exerce uma liderança consegue trabalhar sem grandes complicações a motivação de seus educadores e, dessa maneira, faz com que persigam determinada meta ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino-aprendizagem e que essa excelência seja o cerne para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história.

Essa liderança só é alcançada quando o gestor mantém boa postura e demonstra ter aptidões para lidar com os diversos assuntos que envolvem a sua atuação a frente da função e consegue alcançar êxito na realização dos projetos da escola. Em qualquer instância, os mecanismos institucionais criados devem garantir a participação do mais amplo leque de interessados possível. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

Garske (2011) diz que para que se construa a cidadania, a educação deve caminhar com as outras instâncias da sociedade. Geus (2015) mostra que o que vai garantir o resultado

da organização, para que ela não se dissolva em vários departamentos isolados, são valores comuns, com visão compartilhada.

Libâneo (2012) defende que a participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Luck (2014) mostra que embora estejamos já vivendo, pelo calendário, num novo milênio, que promove e antecipa transformações extraordinárias, propulsionadas, de um lado, pelo avanço científico e tecnológico, e por outro, pelo espírito empreendedor e visão estratégica, vivemos rodeados por circunstâncias limitadas de desenvolvimento e experimentamos um espírito reativo que nos mantém numa época ultrapassada, marcada por práticas e atitudes retrógradas, por falta de visão, de ação empreendedora e de competências que nos levem a superar essas limitações. Somos até capazes de visualizar o novo mundo, pois o mesmo nos é apresentado profusamente pelos meios de comunicação. Porém, tendemos a vê-lo como sendo o mundo dos outros, de uns poucos, dos ricos, dos que têm, em contraposição ao nosso, da maioria, dos pobres, dos que nada ou pouco têm.

E, mediante essa visão dicotômica, somos levados a considerar que são os recursos financeiros que criam esse mundo e não o talento humano, associado a uma atitude proativa, que o cria, assim como produz os recursos financeiros. Segundo esta autora, observando a história do ser humano, de organizações, das comunidades, das cidades, da civilização, verificamos que do quase nada, essas unidades sociais podem constituir-se em unidades extremamente produtivas e prósperas, desde que associem ao seu trabalho, a criatividade, a engenhosidade e a determinação na resolução de problemas, associadas a horizonte largas, perspectivas transformadoras e um forte comprometimento com a criação do que ainda não é.

Paro (2016) acha que: o problema da administração escolar está no preparo do (as) administradores (as). Segundo este autor, para se administrar uma escola exige-se preparo específico que a maioria das atuais administradoras da educação não receberam. Por serem



competentes em sua área de formação foram convocados à área administrativa, na qual, nem sempre, demonstram competência igual.

Perel (2017) mostra que consciência sobre gestão, superando à de administração - resultado do movimento social, associado à democratização das organizações - demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo, e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

É primordial que o gestor escolar trabalhe em parceria com Conselho Escolar, por ser um órgão colegiado, formado por representantes de todos os segmentos da comunidade para as decisões da escola.

Alguns problemas podem estar atrelados pelo motivo do gestor e o Conselho Escolar não estarem afinados no dever dos objetivos e funções que lhes foram designados para cumprir. Assim a escola precisa tomar decisões e propiciar estratégias que desperte o interesse e a motivação dos pais de estarem mais presentes e participativos nos assuntos que envolvem a escola de seu filho.

Conversar com pais ou alunos e profissionais da escola sobre o que pode se perder por não estarem presentes nos momentos de decisão, ou quando deixamos que outros decidam por nós. Em reuniões assegurar que todos tenham vez e voz para expor suas ideias, sugestões e críticas.

Numa sociedade repleta de distorção de valores, com múltiplas formações culturais é muito comum ouvir a comunidade jogar a responsabilidade de educar para a escola. O que se esquece é que já se recebe essa criança com uma vida cultural formada de casa e pouco se consegue fazer se não estiver preparada para lidar com as diferenças de cada família.

Assim torna-se imprescindível que seja trabalhado a função da escola e a função da família na vida escolar da criança desde seu primeiro momento na vida escolar. A escola tem por responsabilidade desenvolver os conhecimentos cognitivos, ajudar na formação e construção dos conhecimentos, tornando os alunos capazes de conviver socialmente.



Libâneo (2004) destaca que a escola deve formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas para integrar o mercado de trabalho.

Desta forma, a responsabilidade da escola vai muito além do ensinar e educar, estamos falando da função social que constrói habilidades, atitudes e valores na intenção de formar seres críticos e capazes de transformar a sociedade.



Tornando impossível assumir o papel que é da família, sabendo que educação “vem de berço”. Na escola pode-se aperfeiçoar e reconstruir, mas a base educacional do aluno precisa ser de responsabilidade da sua família senão a escola não terá seu papel definido.

Prais (2011) diz que a escola é uma das principais fontes de formação do cidadão consciente. Consciente no sentido de não ser tão facilmente manipulado e dominado pela chamada classe dominante: como função social e política da escola, não só a transformação e socialização e crítica da herança cultural acumulada, mas também a produção de novo saber a fim de preparar o indivíduo para a vida da totalidade social.

Saviani (2012) levanta questões de dois grupos mais ou menos antagônicos. O primeiro grupo (teorias não-críticas, classificadas como a pedagogia tradicional, a pedagogia nova e a pedagogia tecnicista) acha que a educação é a panacéia milagrosa capaz de erradicar a marginalidade de nossa sociedade. No segundo grupo (Teorias Crítico-Reprodutivistas subdivididas em teoria de sistema enquanto violência simbólica, Teoria da Escola Enquanto Aparelho Ideológico do Estado (AIE) e Teoria da Escola Dualista).

Neste caso, de forma oposta, a educação aparece como fator agravante, através da discriminação e responsável pela marginalidade. Por último, propõe uma Teoria Crítica da Educação. Saviani frisa que os dois primeiros grupos explicam a marginalização na forma da relação entre educação e sociedade.

Segundo Saviani (2012), as características da democracia atual com suas classes dominantes e dominadas, reforça a escola como aparelho ideológico do Estado. Apesar das lutas destas classes, as chances de vitórias são pequenas. A dominação burguesa, através daqueles que conseguiram algum sucesso e ocupam altas posições administrativas, possuem fortes instrumentos de repressão contra eventuais e tímidos protestos da classe dominada.



Neste caso, a marginalidade é a própria classe trabalhadora, que sufocada pelo poder estatal tem que se limitar a cumprir seu papel em cima de normas e leis vindas da classe dominante, que visam somente manter seus interesses e o poder.

Saviani (2012), termina seu texto, com um parágrafo de desculpas e elogios aos heróis professores anônimos dentro desta luta de classes em busca da tão falada sociedade igualitária.

Schermerhorn (2014) fala que: de poder de referência e de poder de especialização. Segundo este autor, o poder de referência é a capacidade de controlar o comportamento de outrem porque a pessoa quer se identificar com a fonte de poder. Neste caso, um subordinado obedece ao patrão porque quer se comportar, perceber ou acreditar naquilo que o patrão faz. Já o poder das outras pessoas por meio do conhecimento, experiência ou julgamento que os outros não têm, mas precisam.

Segundo Schermerhorn (2014), a disputa pelo poder e a politicagem podem levar muitas organizações a um grande desastre, pois, na maioria das vezes, interesses individuais vêm anteriormente ao interesse coletivo. Num contexto de mudança, como estamos passando nos dias de hoje, a rapidez de tomada de decisão, a rapidez para adaptar as organizações aos novos contextos exigem uma forma diferente de se exercer o poder.

Veiga (2010) fala sobre o projeto político-pedagógico. O projeto político-pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

Para Veiga (2010), essa prática de construção de um projeto, deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus agentes. Só assim serão rompidas as resistências em relação a novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia.



O Projeto Político Pedagógico é um instrumento que permite a organização e integração das atividades praticas que servem para nortear o próprio trabalho docente. Este documento fala da realidade escolar, enfocando a sua organização, seu funcionamento, numa abordagem pedagógica e administrativa.

É o registro de uma caminhada conjunta, que seguramente será útil para o aperfeiçoamento da construção coletiva, tanto administrativa como pedagógica, contribuindo para a construção de uma educação competente e com autonomia, assim como, para a ampliação da ação integrada e multidisciplinar da escola. O artigo 13 da lei 4394/96, PPP, 2012, p. 9) impulsiona a escola para a construção do Plano. Pedagógico o carro chefe do processo educacional, projetado em ações conjuntas e multidisciplinares, que serão desenvolvidas durante o ano letivo escolar. Neste mesmo artigo, explicita a importância da ação prática reflexiva e a consequência disso, pois deve resultar em novas propostas e novas formas de organização do trabalho pedagógico. A construção do Projeto Pedagógico viabiliza a escola reflexão dos problemas existentes com todos os segmentos e busca alternativas não imediatistas, mas de médio e longo prazo de como pensar, executar e avaliar o seu trabalho.

O planejamento possibilita a construção da história da escola, onde os envolvidos são sujeitos do processo. Sabe-se também que a mesma guarda relação com um contexto social mais amplo e este exige novas visões, ou seja, maneiras peculiares de abordar o processo aprendizagem. Por isso, tornou-se primordial definir os pressupostos norteadores que são filosóficos sociológicos epistemológicos e didáticos metodológicos para que haja possibilidade, de a escola, trabalhar na dimensão do conhecimento processo.

O projeto Pedagógico tem como objetivo garantir a qualidade formal e política da escola, dentro do seu processo educativo, de acordo com os três objetivos e finalidades da L.D.B. Desenvolvimento pleno do educando um aluno deve ser entendido como um sujeito do processo social, Exercício da cidadania, onde o educando deve discernir a realidade criticamente e atuar politicamente em seu espaço de influências; Preparo para o trabalho exercendo seus direitos e deveres como cidadão (VEIGA, 2010).

A partir desta concepção, o Projeto Político Pedagógico da escola pública, serve como instrumento que descreve e revela a escola, e uma forma de organizar o trabalho pedagógico. A responsabilidade da construção deste projeto e de toda a comunidade escolar, devendo o diretor aparecer sempre como articulador deste projeto.

Para Pimenta & Anastasiau (2012) Cada sujeito do processo educativo tem suas funções específicas, porém, o planejamento e implementação das ações parte sempre do coletivo. Neste sentido a Pedagogia tem um significado bem abrangente. Ela é um campo do conhecimento sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo uma diretriz orientadora de sua ação educativa. O pedagógico refere-se a finalidade da ação educativa, implicando objetivos sócio-políticos a partir dos quais se estabelecem formas organizativas e metodológicas da ação educativa.

4. CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho obteve-se a certeza de que, na escola, não basta transmitir informações, é preciso administrar com consciência para levar conhecimento ao aluno. Embora o ensino seja parte integrante do processo educativo, o desafio que hoje se coloca ultrapassa a esfera da simples aquisição de conhecimento para dar sentido e aplicabilidade ao que é aprendido. É assim que os alunos, por natureza ativos e curiosos, podem tornar-se cidadãos conscientes, críticos e responsáveis.

O Gestor escolar deve, contudo, incorporar princípios flexíveis capazes de contemplar as particularidades pessoais e culturais, escolares e sociais, tendo como alvo os processos de desenvolvimento, personalização, socialização, humanização e libertação. Trata-se, portanto de uma prática essencialmente pedagógica que ganha sentido pela sua conotação política. O gestor é o responsável pela organização geral de uma escola, sendo a pessoa de referência quando é necessário tomar resoluções pedagógicas e administrativas.

Ele precisa ser um bom articulador para a tomada de decisões, já que deve envolver e ouvir interesses de vários âmbitos da vida escolar — do corpo de funcionários até alunos e suas famílias, assim como professores e a comunidade onde a escola está inserida. Ele precisa

ter tato social, saber lidar muito bem com a gestão de pessoas, motivando professores e funcionários, realizando parcerias com as diversas equipes da escola, solucionando problemas e respondendo às reclamações que venham a ocorrer.

Qualificar o gestor escolar não é apenas dar instrumentos quanto aos aspectos pedagógicos e técnicos, mas ampliar o entendimento escolar, fornecer meios para que haja transformação em todos os processos que objetivam a qualidade de ensino na escola. Novos formatos de formação para gestores escolares precisam ser formulados e apresentados para poder dar sentido e melhoria na qualificação do gestor para o exercício de sua função.

É cada vez mais visível o impacto exercido pela escola sobre o aluno, o rumo dessa intervenção ao longo da vida escolar segue um movimento dialético que procura inserir o homem na escola, favorecer a sua integração e aproveitamento para, finalmente, devolvê-lo à sociedade. Na medida em que esses momentos de rumos contrários se sobrepõem no processo educacional, preparar o cidadão é, em certa medida, investir na formação do estudante e, mais do que nunca, valorizar o processo de escolaridade.

O gestor escolar do século XXI precisa ser um líder com visão do futuro e estar a par do que está acontecendo não só em sua escola, mas também com a educação de forma geral.

O ensino tem mudado drasticamente nos últimos anos, tendendo a ser cada vez mais holístico, ou seja, integrando os diversos campos do conhecimento em aulas conjuntas. O compartilhamento coletivo do que é aprendido vem sendo cada vez mais valorizado.

Desse modo, o gestor deve buscar, criar essas conexões entre as disciplinas e conseguir promover atividades que fujam do óbvio, como saraus, workshops, feiras científicas e culturais, debates, estudos do meio, etc. Criar aulas atrativas é uma boa ideia para manter o interesse dos estudantes.

Chega-se a conclusão de que o mundo está passando, num ritmo acelerado, por grandes transformações e uma verdadeira gestão democrática constituída de diretores, administradores, funcionários e educadores devem estar à frente dessa nova realidade com planejamento consciente de aprendizagem tendo o desafio de transmitir conhecimentos, informações e valores que conduzirão o aluno para uma sociedade mais culta, justa e consciente dos seus direitos e deveres.

Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre gestores, educadores e comunidade escolar. É importante que as pessoas participem da discussão, em igualdade de discussões, sem ter receio de expor posições contrárias. A manipulação de reuniões, na condução de decisões que privilegiem grupos ou mesmo interesses pessoais, pode gerar situações em que o autoritarismo surge, com máscaras de gestão democrática.

Fica evidente a forma democrática e participativa que deve assumir o gestor escolar diante do novo cenário apresentado nos últimos anos na educação. Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar.

A reorganização do trabalho e do espaço escolar exige do gestor escolar uma atuação pautada na discussão, no debate, no envolvimento com a comunidade, almejando uma gestão mais participativa e representativa do consenso comunitário escolar. Ou seja, espera-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos sejam assegurados, e acima de tudo, uma educação essencialmente democrática e emancipadora.

O papel do gestor escolar é muito amplo e exige responsabilidade social e educacional. Com isso, o gestor deve ter uma perspectiva abrangente, não apenas dos acontecimentos dentro da escola, mas também da sociedade.

Para promover um ambiente educacional saudável e produtivo, é primordial que todos entendam qual é a função do gestor e saibam que seu objetivo é estimular o respeito às diferentes formas de pensar concentradas dentro e fora de uma instituição de aprendizagem. Cada dia fica mais claro a importância do papel do gestor escolar na melhoria de uma nova cultura no ambiente escolar.

Ser um gestor escolar tem tudo a ver com desafios. Mediar conflitos, preocupar-se com a comunidade e levar melhorias para todos os envolvidos, entre alunos, funcionários e professores são apenas algumas das atribuições da pessoa preparada para fazer a diferença em sua instituição.

5. REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2012.

- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8 ed. São Paulo, Cortez, 2014.
- FONSECA, D. M. (org.). **Administração educacional: um comportamento democrático**. Campinas: Papyrus, 2015.
- GARSKE, L. M. **Um novo fazer administrativo e pedagógico no processo de democratização da escola pública**. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Artigo da publicação Em Aberto n.72. Brasília: INEP, fev/jun 2014
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2017
- PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada na escola pública**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2011.
- SAVIANI, D. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. 37 ed. Campinas: Autores Associados, 2012.
- SCHERMERHORN, John R. Et. al. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2014.
- SCHWARTZMAN, Simon. **Ensino Público e Ensino Privado: Convergências E Divergências**. I Encontro Nacional de Associação Brasileira de Mantenedoras, Brasília, 9-11 de novembro de 2014
- TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.
- VEIGA, Ilma P. A. **Escola: espaço do projeto político – pedagógico**. Campinas, Papyrus, 2010.
- _____. **Projeto político e pedagógico da escola: uma construção possível**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

