

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**MARIA DAMIANA RIBEIRO SOUSA**

**GESTÃO ESCOLAR:** O papel do gestor no processo ensino e aprendizagem

São Luis - MA.

2019

**MARIA DAMIANA RIBEIRO SOUSA**

**GESTÃO ESCOLAR:** O papel do gestor no processo ensino e aprendizagem

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, da Faculdade LABORO, para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

São Luis - MA.

2019

Sousa, Maria Damiana Ribeiro

Gestão escolar: o papel do gestor no processo ensino e aprendizagem / Maria Damiana Ribeiro Sousa -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

20 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) Faculdade LABORO. -. 2019.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Gestor Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Ensino. 4. Aprendizagem. I. Título.

CDU: 371.2

**MARIA DAMIANA RIBEIRO SOUSA**

**GESTÃO ESCOLAR:** O papel do gestor no processo ensino e aprendizagem

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, da Faculdade LABORO, para obtenção do título de especialista.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos**

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

# **GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM**

**Maria Damiana Ribeiro Sousa<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel do gestor escolar como um dos fatores fundamentais na efetivação de uma educação de qualidade. Um gestor competente e conhecedor de seu papel é essencial para o aperfeiçoamento de uma instituição de ensino e dos processos educativos por ela implementados. Sua forma de atuação, e sua visão de mundo e de sociedade, é que garantirão que a unidade que dirige tenha um Projeto-Político-Pedagógico de qualidade. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa bibliográfica de conteúdo exploratório e descritivo, com discussões teóricas sobre o tema proposto em obras de autores como: Libâneo (2001), Lück (2009) Machado (2014), Sena (2014), Vieira (2002) dentre outros. Após análise literária foi possível concluir que o gestor escolar possui um papel essencial na escola, uma vez que atua tanto na área administrativa como na pedagógica, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos.

**Palavras Chaves:** Gestor Escolar. Gestão Democrática. Ensino e Aprendizagem.

## **SCHOOL MANAGEMENT: THE ROLE OF THE MANAGER IN THE PROCESS TEACHING AND LEARNING**

### **ABSTRACT**

The present study has as objective to analyze the role of the school manager as one of the fundamental factors in the accomplishment of a quality education. A competent and knowledgeable manager of your role is essential for the improvement of an educational institution and the educational processes it implements. Its way of acting, and its vision of the world and of society, is that they will ensure that the unit that it directs has a Project-Political-Pedagogical of quality. The methodology used consists of a bibliographical research of exploratory and descriptive content, with theoretical discussions on the theme proposed in works by authors such as Libâneo (2001), Lück (2009) Machado (2014), Sena (2014), Vieira (2002), among others. After literary analysis it was possible to conclude that the school manager has a fundamental role in the school, since it acts both in the administrative and pedagogical areas, supporting the establishment of priorities, evaluating pedagogical programs, organizing and participating in employee development programs and also emphasizing the importance

---

<sup>1</sup> Graduada em Formação Específica em Educação Física Escolar – UEMA/2009. Pós-Graduada em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Tecnologia Equipe Darwin/2009 e Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública pela Faculdade LABORO/2019.

of results achieved by students.

**Key Words:** School Manager. Democratic Management. Teaching and Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é algo imprescindível na vida de qualquer cidadão, sem o domínio dos saberes e práticas necessárias a vida em sociedade fica praticamente impossível compreender os direitos e deveres como cidadão. Nesse aspecto, a instituição escolar é um ambiente de grande relevância para a formação do cidadão, através da promoção de ações pedagógicas contextualizadas e que desenvolvam competências e habilidades a formação crítica dos alunos.

Nesse sentido, a gestão escolar tem o árduo trabalho de promover o balanceamento entre os aspectos pedagógicos e administrativos no ambiente escolar, sabendo que o primeiro se constitui de fundamental importância e, por conseguinte, precisa focar sempre a qualidade, haja vista, intervir inteiramente no resultado da formação dos educandos e o segundo necessita prover as condições imprescindíveis para a efetivação de uma prática pedagógica que propicie uma ótima educação.

Para tanto, buscou-se em Libâneo (2001), Lück (2009) Machado (2014), Sena (2014), Vieira (2002), dentre outros, o aporte mais adequado para esta discussão, haja vista que os mesmos partem da premissa que através da gestão democrática, a escola pode promover ações voltadas ao desenvolvimento da educação com qualidade, com um trabalho participativo, autônomo, democrático e envolvido com as mudanças pelas quais vem passando a sociedade, contribuindo com a formação de sujeitos mais críticos e capazes de transformar seu meio social.

Nesse sentido, a importância da realização deste estudo consiste em destacar os enfoques relacionados à gestão na instituição escolar, tanto em seu aspecto democrático, como, na participação da comunidade escolar e na prestação de um ensino de qualidade.

Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de se repensar a importância do gestor escolar na efetivação da gestão democrática, haja vista que incumbe a ele a criação de espaços de participação na tomada de decisões, de maneira que todos os envolvidos possam assegurar um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Mediante o exposto, busca-se responder ao seguinte questionamento: como o Gestor Escolar pode contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem dos alunos?

Nessa perspectiva, este trabalho teve como objetivo geral analisar o papel do gestor escolar como um dos fatores fundamentais na efetivação de uma educação de qualidade e como específicos descrever o papel do gestor escolar em uma instituição de ensino, bem como, demonstrar a importância da formação continuada na gestão escolar e destacar o papel da gestão escolar no processo de melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Para a realização deste estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica de conteúdo exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa é desenvolvido com material já elaborado. Embora, praticamente, seja um método necessário para todos os estudos, há pesquisas que fazem uso exclusivo deste método.

Gil (2002, p.45) elenca ainda algumas vantagens sobre a pesquisa em questão, como a de que,

a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Este artigo foi estruturado de maneira a possibilitar uma melhor compreensão sobre o tema em estudo, assim sendo, a introdução compreende uma vista panorâmica de todo o trabalho desenvolvido, na sequência apresenta-se a fundamentação teórica, onde aborda-se a gestão escolar, tendo como enfoque especial a figura do gestor escolar, em seguida destaca-se a importância da formação do gestor escolar no desenvolvimento de suas atribuições, tanto no que diz respeito a escola com seu corpo docente como junto ao discentes, logo após, discorre-se sobre as relações efetivas do papel desse gestor escolar no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e por último são apresentadas as considerações finais trazendo a impressão da autora sobre o assunto, baseada na revisão bibliográfica efetuada, reportada aos objetivos estabelecidos.

## 2 GESTÃO ESCOLAR

Como a escola é uma instituição que prepara o cidadão para viver em sociedade, a mesma é constantemente instigada sobre a sua função mediante as modificações sociais, econômicas, políticas e culturais que ocorrem no mundo contemporâneo. Nesse mesmo contexto, é questionado a qualidade da gestão dessa instituição.

A gestão da educação vem sendo um tema crescente e de vital importância no âmbito escolar, independente da escola pertencer a rede estadual, municipal, particular ou filantrópica.

Segundo Silva (2007) a palavra gestão na língua portuguesa vem de “gestio”, que releva a ação de conduzir, de administrar e de gerir a vida, as competências e habilidades das pessoas. Nesse sentido, gestão é mais do que uma função burocrática, o termo suscita uma alma humanista volvida à orientação do planejar, da repartição e produção de bens.

Para Lück (2009, p.17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Por se tratar de uma instituição social com objetivos políticos e pedagógicos, a escola tem de um lado a interdependência do uso de seus recursos materiais e conceituais e do outro a coordenação do esforço humano coletivo, nesse contexto, a gestão da escola necessita estar associada à adoção de alguns princípios da concepção democrática.

Para tanto, faz-se necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem o entendimento mais extenso da função política e social de uma instituição escolar e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se responsabiliza pela tarefa de formar o cidadão para o domínio de saberes e instrumentos políticos e culturais.

Os princípios constitucionais de gestão democrática estão amparados por uma lógica processual e, portanto, de permanente aprendizado, sustentada pelo conhecimento e observância da legislação educacional brasileira, pelo diagnóstico da

realidade escolar para definição dos objetivos e metas que devem compor o planejamento escolar e, indiscutivelmente, pela implantação e consolidação da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, buscando soluções e alternativas para o melhor funcionamento da escola.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988, junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, vindo reforçar o caráter democrático da chamada “Constituição Cidadã”. Em termos educacionais, a Constituição foi ainda mais explícita e inovou em relação aos textos anteriores ao incluir, entre seus princípios, a “gestão democrática do ensino público” (art. 206, VII). Estes dispositivos abriram espaço para a institucionalização de mecanismos de participação na gestão de escolas e de sistemas educacionais.

Desta forma, é pertinente ao sistema educacional buscar tais meios legais para que possam adequar a escola aos princípios da gestão democrática, que mesmo apresentando limitações do desenvolvimento de suas ações onde podemos citar: a falta de autonomia, dificuldades de relacionamento entre professores e comunidade, falta de recursos, dentre outros que representam grandes desafios no desenvolvimento das políticas educacionais no Brasil. Dessa forma, o gestor escolar deve possuir um perfil profissional de alguém que está constantemente se atualizando em sua prática.

No âmbito dos processos de organização e gestão escolar, a LDBEN 9.394/96, em seu artigo 15, assegura à gestão escolar a autonomia nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Vale pontuar que autonomia é sinônimo de responsabilidade individual e coletiva, com envolvimento da comunidade escolar para alcance das metas estabelecidas. Dessa forma, ter autonomia significa também não esquecer que a escola está inserida num processo que envolve as relações internas e externas, o sistema educativo e a comunidade escolar.

Nesse contexto, a gestão escolar, que outrora atendia as exigências da escola autoritária, passa a atender os preceitos da escola democrática, preconizando a participação como busca pela qualidade da educação, tornando-se foco de atenção da comunidade educacional, enquanto enfoque novo, desafiador, superando as limitações administrativas arraigadas nas instituições de ensino. Entretanto, essa nova concepção de gestão exige do profissional instituído na função (gestor escolar) uma qualificação sustentada nos fundamentos da liderança direcionada para o sucesso do

processo de desenvolvimento humano e a formação da cidadania, através da organização, mobilização e articulação de todas as condições humanas e materiais disponíveis.

Gestão é saber lidar com o teórico, com o científico e com o racional. A gestão está ligada ao fortalecimento da democratização da escola, em seu aspecto pedagógico, obtendo a participação de todos nas decisões das ações a serem realizadas. O modelo democrático e participativo estabelece objetivos, formas e organização para se articular juntamente com os recursos humanos da escola dentro das possibilidades de melhoria de administração da instituição de ensino.

Nesse entendimento, a democratização inicia-se no interior da escola, mediante a criação de espaços de discussão coletiva sobre o cotidiano, nos quais docentes, administrativos, estudantes e pais, ou outros responsáveis possam ser ouvidos.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p.23).

Dentro desta perspectiva, o gestor escolar deve manter uma comunicação ativa com os pais ou responsáveis, a qual precisa ser de mão dupla, onde um procure o outro para dar devidas informações ou se inteirar sobre o desenvolvimento do aluno e/ou alguns outros acontecimentos. Essa relação é importante, pois assim os pais ou responsáveis ficarão cientes de tudo que a instituição escolar faz para promover uma educação de qualidade para seus filhos.

O principal papel do gestor dentro de uma instituição de ensino é desempenhar o saber-fazer pedagógico propondo projetos e decidir coletivamente. Nesse sentido, o gestor escolar deve proporcionar aos demais funcionários uma liderança política e pedagógica sem perder o foco técnico da administração.

Portanto para que haja uma verdadeira gestão democrática, o diretor, os docentes, os empregados, os alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos, onde o gestor necessita comunicar e esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os que participam da comunidade escolar. Os participantes desta comunidade precisam entender sua responsabilidade no grupo,

pois em um modelo participativo as decisões atingem a todos.

Nesse contexto, Lück (2009), pontua que as eleições diretas para escolha dos gestores, têm sido consideradas a modalidade mais democrática. Pois promovem uma participação mais abrangente de todos os envolvidos no processo educativo em todas as tomadas de decisões que permeiam a escola. Assim a gestão escolar deve ser galgada nos ideais de liderança, diálogo e parcerias constantes entre todos os profissionais que atuam na educação.

Dourado (2001, p.84) também assevera que:

As eleições diretas para diretores tem sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores com uma das formas mais democráticas, apesar de apresentar uma grande polemica. A defesa dessa modalidade vincula-se a crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão.

Todavia é importante destacar que a eleição para diretor não basta para assegurar a democracia, mas indica uma possibilidade. Seu papel é de ampliar/permitir a existência de espaços, para a discussão, deliberação e avaliação coletivas no ambiente escolar.

O gestor é a pessoa que realiza no ambiente escolar a liderança, ele desenvolve e controla determinadas atividades, coordenando demais funcionários na atuação dos objetivos da instituição. Assim sendo, o gestor escolar deve se ater às necessidades educacionais atuais dos discentes mediante a parceria escola-comunidade, além de desenvolver uma gestão democrática e participativa que promova a aprendizagem contextual dos seus discentes. Porém, para isso, esse profissional precisa agir democraticamente dentro e fora da escola.

Deste modo, o gestor deve zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Desta forma, gestão escolar é, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2008, p.318), uma “[...] atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Mediante esse entendimento, o gestor precisa trabalhar em prol do progresso da escola onde todos estão envolvidos, porém não pode se

esquecer de que sua equipe não se limita somente a funcionários, alunos e professores. Sua equipe é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade em geral, e juntos devem trabalhar visando à aprendizagem dos alunos.

Faz-se necessário destacar que a gestão escolar democrática exige a compreensão, em profundidade, dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa a romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Esse tipo de gestão busca, principalmente, repensar a estrutura do poder no interior da escola, tendo em vista sua socialização.

Nesse sentido, Luck (2009, p.23), pontua que,

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Assim o cargo do gestor envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação e para ser um dirigente de uma instituição escolar implica colocar em ação os elementos do processo organizacional de forma integrada e articulada. Assim sendo, para que a instituição escolar alcance os ideais de qualidade no ensino e para que os educandos de fato aprendam, é imperativo que esse profissional seja articulador, atuante e participativo nas questões que envolvam o campo pedagógico da escola.

Conforme Sena (2014) o gestor escolar, como corresponsável pelo bom desempenho das atividades da escola, deve também estar atento às mudanças que o processo de globalização vem provocando com tanta rapidez nos aspectos econômicos, políticos, culturais e sociais que são necessários ao exercício da cidadania de forma plena e crítica.

É preciso ainda que esse profissional articule e garanta a participação e não apenas a integração/interação da comunidade escolar em instâncias colegiadas de decisão, definindo os pressupostos filosóficos, sociais e educacionais que fundamentam a organização da proposta pedagógica, a partir da análise dos paradigmas, da especificidade da coordenação escolar e da qualidade escolar e para que isso ocorra há de se ter uma gestão democrática.

Por tudo isso, acredita-se que a gestão escolar democrática é o caminho mais adequado para levar o aluno a vivenciar, na escola, situações e atividades

significativas que lhe permitam desenvolver-se como cidadão capaz de participar da sociedade, já que o conhecimento adquirido foi construído através de troca e da participação. Ademais, tais vivências constituem não somente uma estratégia de grande valor para o desenvolvimento da sociedade como também uma condição importante na qualidade de vida das pessoas.

### **3 A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

A escola como um espaço de transformação social, precisa estar constantemente se adequando às mudanças de paradigmas que devem acompanhar o social. De acordo com Vieira (2002, p.13) “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Assim, a escola necessita se adequar às características de uma instituição que atenda às demandas dessa sociedade, por meio da inovação e da prática de gestão participativa.

Com a criação da Lei Federal nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, abriram-se espaços para repensar a educação com base nos princípios de gestão democrática em detrimento de posturas autoritárias e centralizadoras que caracterizavam o âmbito educacional em outras décadas. O art. 64 da referida Lei, afirma que:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em cursos de pós-graduação, a critério da instituição, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Corroborando, com essas indicações da LDB, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei Federal nº.10.172/2001, cujo texto é construído no sentido de incluir em suas diretrizes os princípios de gestão escolar democrática e participativa. Ele menciona a necessidade de formação específica para atuação na função/cargo de diretor de escola (a ser exigida em cinco anos), aplicado por meio da interlocução dos governos com as universidades, de programas de formação mínima para dirigentes escolares.

Assim, para que a escola possa oferecer uma educação embasada nos entendimentos atuais sobre os novos paradigmas educacionais, é necessário que

todos os profissionais da educação estejam em constante formação. Sendo que, estas formações devem estar embasadas no aprimoramento de práticas pedagógicas que estimulem o aluno a superar os obstáculos e para isso, torna-se indispensável que os educadores revejam constantemente suas posturas e atitudes diante do processo de ensino e da aprendizagem.

Já com relação ao gestor escolar, para que o mesmo possa desenvolver suas atribuições da melhor forma possível, bem como, a organização da escola com competência, a participação dos diversos segmentos que fazem parte do contexto da comunidade escolar nas decisões que ocorrem no recinto da escola, faz-se necessário uma qualificação específica e continuada no seu ambiente de trabalho.

Para Luck (2008, 2011) a participação em sua acepção plena é entendida como o conjunto de esforços individuais firmados entre os sujeitos, com o objetivo de superar os valores de acomodação e passividade frente às ações propostas, mediados pela tomada da consciência, cujo foco é a sustentação dos princípios democráticos que rezam pelo o interesse comum defendido e assumido por todos.

A função do gestor escolar reveste-se de uma grande importância no campo da educação e na construção e desenvolvimento da sociedade, por isso a necessidade da competência de liderança na sua ação pedagógica administrativa, tornando-se assim inquestionável o imperativo de uma formação adequada para o exercício deste cargo.

Todavia, mesmo diante de todos os avanços decorrentes das constantes lutas de classes pela melhoria do processo educativo, existem reflexos dos métodos tradicionais de gestão em muitas escolas, onde a figura do gestor escolar está restrita aos aspectos administrativos, “onde o mesmo se restringia em apenas cobrar, sem nenhum envolvimento com o processo educativo dos alunos, ficando apenas responsável pela parte burocracia” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p.147).

Nesse sentido, a formação continuada dos gestores escolares evita a persistência de algumas práticas tradicionais, em que muitos profissionais ainda resistem em atualizar suas práticas pedagógicas e administrativas por acreditar que ainda surtem efeito (SENA, 2014). E para poder exercer sua função de forma democrática e participativa, o gestor também necessita estar preparado para uma gestão que nem sempre será tranquila, geralmente é complexa e, em muitos casos, muitos problemas devem ser enfrentados.

A tarefa do gestor não é simples, pois ele é o docente, o administrador, a

cabeça pensante em todas as esferas e ambientes, o observador com visão de interceder à aprendizagem tornando-a mais expressiva na capacitação de seus professores, motivando-os a alcançarem seus objetivos numa formação contínua, sempre arquitetando sonhos para que a escola cresça e trabalhando com metas.

Sabe-se que para que os professores possam desenvolver com maior eficiência sua função dentro da escola, é necessário que sejam constantemente estimulados a atualizar sua prática pedagógica. Para tanto, o gestor escolar deve se mostrar um parceiro, incentivando, cooperando, agindo sempre que preciso para que busque juntamente com os professores, formações continuadas que aprimorem suas práticas no desenvolvimento de competências gerais na promoção da educação de qualidade.

Segundo Leite e Lima (2015), a formação continuada e em serviço possibilita aprender a profissão de forma constante, repensar as ações realizadas, construir um corpo de novos conhecimentos, um aprendizado permanente, novas competências para lidar com as mudanças que cerca a educação. Essa formação continuada pode ser feita sob diversas formas, no próprio local de trabalho, por meio de cursos, seminários, em grupo ou individualmente, a partir de novos métodos usando as tecnologias, ou seja, uma formação à distância.

Portanto, a formação continuada é urgente cada vez mais, visto que, a educação passa por um momento de mudanças e complexidades pelo fato do grande número de atribuições que são postas nas instituições escolares, diante disso, é exigida dos profissionais que atuam nesses espaços uma sólida formação, que permita a ação-reflexão-ação de seus fazeres profissionais, incluindo os gestores (diretores, vice-diretores e professores coordenadores).

Para Libâneo (2001, p.198), a formação continuada consiste no “prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho, e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional”.

Nesse sentido, a formação contínua torna-se uma possibilidade de proporcionar aos profissionais envolvidos um processo constante do aprender a profissão, não como resultado do acúmulo de informação, mas como um momento de repensar as suas práticas e construir novos conhecimentos, que se constituem por meio do estudo, reflexão, discussão e confrontação de diferentes experiências.

O gestor deve também estar atualizado sobre as mudanças ocorridas no

sistema educacional, mas para isso é necessário que busque formações constantes sobre a sua função. Ou seja, o gestor escolar no exercício de sua função, deve estar constantemente se atualizando sobre os novos rumos que a educação vem tomando nos dias atuais. Assim a escola deve acompanhar as transformações vivenciadas pela sociedade em seus aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos e também educacionais de forma a atender as demandas constantes decorrentes do processo de globalização.

O trabalho do gestor escolar é bastante complexo e demanda conhecimentos de naturezas distintas. Assim, a construção dos conhecimentos necessários ao exercício da gestão é um processo contínuo, que se materializa de forma contínua e em relação direta com os desafios que emergem do cotidiano institucional e da relação do gestor com as diferentes instâncias de gerenciamento da educação e com os sujeitos das práticas educativas (COSTA *et al*, 2015, p.74).

Assim, a formação do gestor escolar será sempre processual, de forma que esteja constantemente buscando novas propostas de melhorias para o seu trabalho e para todo o bom funcionamento da escola, interagindo com a comunidade escolar na discussão e implementação de propostas pedagógicas que atendam às necessidades educacionais dos alunos.

#### **4 O GESTOR ESCOLAR E O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

O gestor escolar, alinhado com as novas necessidades educacionais, deve estar sempre disposto a contribuir com ações que objetivem a melhoria do processo ensino e aprendizagem escolar. Para isso, este profissional deve envolver toda a sua equipe escolar em todos os momentos de tomadas de decisões sobre todas as ações desenvolvidas. Conforme Sena (2014, p.24) “uma equipe escolar só pode promover ações pedagógicas de qualidade se estiverem capacitadas, uma vez que as decisões tomadas não dependem exclusivamente do gestor escolar”.

Dentro desta perspectiva, todo o gestor escolar deve estar atento a todas as mudanças pelas quais a sociedade vem passando, deixando de limitar seu campo de trabalho apenas aos aspectos administrativos da escola, e passando a ampliar suas ações dentro da escola de forma mais plena, priorizando as ações educativas e tornando a escola um espaço dinâmico de formação de cidadão mais autônomos e atuantes em todos os aspectos econômicos, culturais, políticos e sociais. Cabe ao

gestor escolar agir com liderança, mas sem se desvincular dos princípios que norteiam a gestão escolar.

O gestor escolar deve agir de forma a garantir a mobilização e dinamização das ações de todos os envolvidos no processo educativo, onde o gestor deve sempre agir com responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança de forma favorável a promoção de um ensino e aprendizagem que garanta a formação integral dos educandos no nível mais alto possível (COLLING *et al*, 2014).

Desse modo, fica evidente que os gestores escolares têm o desafio de democratizar os saberes e as práticas dentro da escola, procurando envolver todos os sujeitos a fim de que cada um assuma seu papel em prol de uma escola mais participativa, ou seja, a gestão escolar precisa estar fundamentada na construção do espaço público, promover a igualdade e propiciar um ambiente de trabalho coletivo, superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando um bom relacionamento de todos e produzindo conhecimento.

Agindo de forma a garantir a mobilização e dinamização das ações de todos os envolvidos no processo educativo, o gestor deve sempre desenvolver sua função com responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança de forma favorável a promoção de um ensino e aprendizagem que garanta a formação integral dos educandos no nível mais alto possível (LUCK, 2009).

Ainda segundo Lück (2009), um projeto de gestão escolar democrática implica rupturas nos paradigmas educacionais tradicionais, contribuindo de forma significativa para a melhoria do processo educativo. Assim a melhor proposta de gestão é aquela que contextualiza os processos democráticos educacionais, sendo esta uma luta antiga contra os modelos tradicionais de gestão.

Nesse sentido, o trabalho do gestor deve ir de encontro com as expectativas do professor sobre o desprendimento de sua prática pedagógica, e o gestor deve planejar suas ações de forma a corresponder às expectativas e interesses de seus alunos. Para que isso ocorra, é necessário que haja um desprendimento e uma maior sensibilidade por parte de todos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem na construção do conhecimento.

A gestão escolar tem a função de organizar todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelo ensino e aprendizagem

de todos os estudantes.

O papel desse sujeito diretor é decisivo, pois ele, tem influência direta na escola e, isso basta para atestar que, embora receba influências externas, o processo educativo é permeado pelo contexto sociocultural, e pelas condições em que se efetiva a relação de ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica (DOURADO, 2007, p.922).

O gestor escolar é a pessoa que dispõe dos meios e recursos necessários para estabelecer, conjuntamente, as ações que podem levar a escola a atingir os bons resultados esperados pela educação que oferece. Faz-se necessário pontuar ainda que a gestão escolar quando comprometida com a qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos deve constantemente desenvolver ações pedagógicas eficientes e que objetivem a participação de todos os envolvidos no processo educativo de forma autônoma e crítica.

No que se refere a contribuição do gestor escolar no processo ensino e aprendizagem dos alunos, este deve estar comprometido com os interesses de toda a comunidade escolar, mobilizando a todos, oportunizando o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias a aprendizagem escolar. Para tanto, ele deve reconhecer a complexidade do processo educativo e a necessidade de formações processuais aos docentes e a todos os envolvidos no processo educativo.

De acordo com Machado (2014), o gestor deve considerar também a racionalidade interna que é definida através do trabalho coletivo entre escola e comunidade afim de que sejam atingidos os objetivos propostos para a qualidade da educação oferecida pela escola, contribuindo para a transformação da consciência crítica da sociedade e do entendimento sobre a importância a atuação conjunta entre professores, gestor, aluno e comunidade escolar em todas as ações pedagógicas implementadas pela escola.

Para que o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize, é necessário agir com competência, onde a construção do diálogo, do companheirismo ético, seja construída pelos profissionais que nela atuam. O gestor educacional, caracteriza-se como um administrador democrático da comunidade escolar, orienta seus colaboradores nas tarefas da escola, deve atender as diferenças, desenvolvendo senso de responsabilidade e crítica, abrindo-se para o diálogo e estimulando o espírito de colaboração, atua em conjunto (LÜCK, 2009, p.12).

Portanto, o papel do gestor consiste não apenas na gestão da organização do trabalho e do espaço escolar para a melhoria da qualidade do ensino, isto implica dizer que compete ao gestor não somente os aspectos administrativos, financeiros, mas, sobretudo, os pedagógicos.

Desta forma, no seu trabalho, o gestor escolar deve atuar continuamente em todas ações implementadas pela escola, promover o diálogo entre os sujeitos envolvidos no processo educativo com desenvolvimento de ações que objetivam a qualidade da educação, da atualização docente e da parceria entre escola e comunidade em um intercâmbio de ideias e ações significativas para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A literatura pesquisada permite afirmar que na busca pela qualidade na educação, considera-se que o gestor escolar é mais que um cargo administrativo, a ele caberá a efetivação de uma escola democrática, com vistas à qualidade da educação, além de ser um líder que envolverá a todos no trabalho, onde cada sujeito, independente do papel social que desempenhe dentro do ambiente escolar, acreditem no seu próprio valor quer pessoal e profissional.

Já com relação a qualificação do gestor, ficou evidente que é de fundamental importância que este profissional esteja sempre se atualizando para que possa contribuir ainda mais para a melhoria do processo educativo. Desse modo, o gestor escolar deve assumir uma postura de liderança diante de todas as atividades que são desenvolvidas na escola, deve ser além de gestor, técnico, político e orientador pedagógico. Mas, para que possa desenvolver suas funções, deve estar constantemente buscando capacitar-se no que se refere ao perfil social e profissional que o modelo educacional contemporâneo exige dos profissionais da educação nos dias atuais.

De acordo com a revisão literária, o gestor escolar ao colaborar para a melhoria do ensino e da aprendizagem dos educandos, deve fazer de maneira que todos possam sentir-se acolhidos pela escola diante da participação constante nas tomadas de decisão do grupo escolar, sobre as ações a serem desenvolvidas no intuito de melhorar a qualidade da educação. Assim, a gestão deve procurar sempre promover a interação entre escola e comunidade no processo de discussão sobre

todas as atividades políticas, pedagógicas e sociais que a escola apresentar. Entendendo que tanto a escola quanto a comunidade exerce uma função importante interagindo com os demais em uma rede de parcerias constantes que promovam a melhoria da educação.

Outro fator importante que não podemos deixar de mencionar, é que torna-se imprescindível que o gestor escolar desenvolva seu trabalho em articulação com todos aqueles que formam a comunidade escolar e demais órgãos do sistema de ensino, contribuindo para a verdadeira função social da escola, que é a de promover a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade em que vivem, além das habilidades que são específicas e desenvolvidas no ambiente escolar.

Foi possível ainda constatar que é de fundamental importância que o gestor escolar participe ativamente de todos os momentos vivenciados dentro da escola ou promovido por ela no seu entorno, sendo um ator fundamental no que se refere a qualidade do processo ensino e aprendizagem e que para essa melhoria ocorra, compete a ele assessorar, contribuir, organizar, supervisionar e sempre colaborar com todas as ações desenvolvidas dentro do ambiente escolar. Assim, sua importância parte da concepção que este profissional deve estar sempre atento as mudanças no paradigma educacional diante das constantes transformações que a sociedade vem passando decorrente do processo de globalização.

Portanto, conclui-se que o gestor escolar possui um papel essencial na instituição escolar, haja vista que atua tanto na área administrativa como na pedagógica, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos.

## REFERÊNCIAS

BORDGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação**: o município e a escola. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/Constituicao/Constitui%E7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/Constituicao/Constitui%E7ao.htm). Acesso em: 15/08/2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172** de 9 de janeiro de 2001. Estabelece o Plano Nacional da Educação - PNE.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial. Brasília, DF, n.248, 23 dez. 1996.

COLLING, Janete; TRINDADE, Lidiane; ZIEGLER, Mariani Martins; NICOLODI, Sônia. **O Gestor como Facilitador nos Processos de Ensino e Aprendizagem**. 2014. Disponível em: <http://jne.unifra.br/artigos/4734.pdf>. Acesso em: 28/08/2018.

COSTA, Elisangela André; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela Anpae**, Goiânia, v.31, n.1, p.65-84, 2015.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. **Educação e Sociedade**, v.28. n.100. p.891-947, out. 2007.

\_\_\_\_\_. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. 3. ed. São Paulo: Cortez. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LEITE, Y. U. F; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Educação - Periódico científico editado pela Anpae**, Goiânia, v.31, n.1, p.45-64, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACHADO, Jaqueline Correa Lustosa. **O Papel do Gestor Escolar na aprendizagem dos Alunos**: análises e constatações (monografia). Brasília: UNDB,

2014. Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9202/1/2014\\_JaquelineCorreaLustosaMachado.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9202/1/2014_JaquelineCorreaLustosaMachado.pdf). Acesso em: 28/08/2018.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao\\_democratica.ppt#312,2,slide2](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,slide2)>. Acesso em: 15/08/2018.

SENA, Crystiane Meneses de. **O Gestor Escolar como articulador dos processos de Ensino e Aprendizagem**, 2014. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014\\_CrystianeMenesesdeSena.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014_CrystianeMenesesdeSena.pdf)> Acesso em: 28/08/2018.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, v.8, n.1, Campus de Marília, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola** – desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.