



O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA: UMA REFLEXÃO SOBRE AS NOVAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E POLÍTICAS NA EDUCAÇÃO

ZALMA, Vandi do Egito. **O papel do gestor na escola: Uma reflexão sobre as novas práticas pedagógicas e políticas na educação.** Florianópolis: Id Acadêmico, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Erivaldo Nogueira Campos.

RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo analisar o papel do gestor escolar no âmbito das ações realizadas na escola, buscando apreender possíveis contribuições para a melhoria da qualidade da educação e o desenvolvimento de habilidades e competências deste profissional, diante de novas práticas pedagógicas e políticas na administração da educação básica e pública. De natureza bibliográfica e descritiva. Quanto à metodologia, a pesquisa aborda uma reflexão com base em estudos teóricos em obras literárias e Artigos Científicos de Internet, considerando opinião de profissionais gestores que atuam em escolas. São inúmeras as responsabilidades atribuídas a função do gestor; onde se faz necessário o conhecimento do papel da Escola no mundo contemporâneo e o reconhecimento para toda a Comunidade Educativa. Tendo como ponto de partida o seu Projeto Pedagógico, para construir e desenvolver os princípios de Convivência Democrática na Escola. Sendo o Planejamento Escolar Coletivo, a mola propulsora para o êxito da Instituição, com ações definidas de acordo com a formação acadêmica dos coordenadores e a função exercida na Escola, como também a Formação Continuada para Professores(as), são condições que propiciam o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na Escola, conforme preconiza a Lei 9.394 de 1996 – LDB Diretrizes Base da Educação Nacional, artigo 64 e outros. Os autores como Gadotti (1994), Albuquerque (2013), Luck (2009), além de outros foram fundamentais para enriquecimento deste trabalho e revelam como o papel do gestor é fundamental na organização e funcionamento da escola e nos resultados alcançados por ela.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Competências. Planejamento.

SUMMARY

This research aims to analyze the role of the school manager within the scope of the actions carried out in the school, seeking to understand possible contributions to the improvement of the quality of education and the development of skills and competencies of this professional, in view of new pedagogical practices and policies in the administration of basic and public education. It is bibliographical and descriptive in nature. Regarding the methodology, the research addresses a reflection based on theoretical studies in literary works and scientific articles on the Internet, considering the opinion of professional managers who work in schools. There are numerous responsibilities attributed to the role of the manager; where it is necessary to know the role of the School in the contemporary world and to recognize that this is the only Institution where the appropriation of systematized educational services is given to the entire Educational Community. Having as a starting point its Pedagogical Project, to build and develop the principles of Democratic Coexistence in the School. Collective School Planning is the driving force behind the institution's success, with actions defined according to the academic background of the coordinators and the role they play in the school, as well as Continuing Education for Teachers. These are conditions that foster the success of student learning and their permanence in school, as recommended by Law 9,394 of 1996 – LDB - National Education Guidelines, article 64 and others. Authors such as Gadotti (1994), Albuquerque (2013), Lück (2009), among others, were fundamental to the enrichment of this

work and reveal how the role of the manager is fundamental in the organization and functioning of the school and in the results it achieves.

Keywords: Education. Democratic Management. Competencies. Planning.

INTRODUÇÃO

Discutir sobre o papel do Gestor Escolar, chamou-se atenção por conviver diariamente neste contexto, como pedagoga e atuante nos serviços de orientação, testemunho cotidianamente as ações deste profissional, seja ouvindo e buscando solucionar problemas internos e até mesmo externos, perante a comunidade que de certa forma faz parte da aprendizagem dos seus filhos e ainda dos avanços na educação. Diante disso, a minha inquietude foi de buscar novos olhares, considerando a minha experiência profissional e de observar a qualidade do ensino que está sendo ofertado, gerir uma instituição não é tarefa simples, por isso, as leituras realizadas e artigos científicos analisadas, com foco nesta temática foram cruciais para o crescimento intelectual, fazendo a relação com a prática na contemporaneidade.

A abordagem dessa pesquisa demonstra que o Desenvolvimento de Habilidades e Competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional, tem o propósito de apresentar um rol de competências mínimas necessárias ao desempenho do gestor escolar, fazendo com que as dificuldades sejam sanadas, que as conquistas e avanços tecnológicos venham contribuir para a melhoria da educação, por intermédio do compartilhamento de responsabilidades na gestão educacional, buscando valores éticos e desempenhando simultaneamente, o papel de agente transformador com vista a promoção da cidadania.

Em pleno século XXI, discutir o papel do gestor em face a uma realidade que se delinea passa por analisar as questões da Administração da Educação, tendo como centro a problemática vivenciada no interior da Escola, ou seja, apontando como eixo central da discussão, a escola como sendo o local onde se dar a apropriação dos serviços educacionais e a transmissão dos conhecimentos para toda a comunidade educativa. Todos devem aperfeiçoar suas competências, conforme sua área de atuação, com vista a melhoria na qualidade do atendimento à comunidade estudantil, de modo que a formação para os demais profissionais da educação não esteja voltada apenas para saber fazer, mas para saber fazer melhor... com uma base teórica prática

consistente. Consciente que para melhor entendimento se faz necessário uma retrospectiva.

Na história da educação brasileira, as preocupações concernentes à Administração Escolar são na maioria das vezes relegadas à articulação do sistema nacional de ensino e os vários órgãos que compõem. A administração da educação então por muito tempo ficou circunscrita à gestão e implementação das políticas públicas no setor.

CONTEXTO HISTÓRICO SOBRE O GESTOR ESCOLAR

Portanto, a busca por qualidade da educação básica tem se constituído um desafio permanente, posto aos sistemas públicos de ensino, notadamente a partir dos anos 1990, momento inicial de importantes reformas na educação brasileira, impulsionadas pela Reforma do Estado e pela LDBEN 9.394/96.

Na trajetória dessas mudanças, a educação brasileira vem passando por enormes desafios, desde a sua redemocratização, no início dos anos 1980. Em 1988, com a CF, estabeleceu-se como um dos princípios fundamentais a educação como direito de todos, colocando sobre o Estado a responsabilidade de provê-la, nas suas amplas dimensões, garantindo a qualidade da educação pública e a gestão democrática em todos os sistemas de ensino, seja municipal, estadual ou federal. Sob a metáfora da igualdade democrática, entretanto, evidencia-se uma redução do sentido de cidadania, uma vez que a educação começa a ser relacionada com o domínio de competências que permitam a inserção no mercado de trabalho.

Desse modo, a formação de professores e do gestor escolar, assim como o trabalho que realizam na escola, é idealizada pela racionalidade técnica e pela mensurabilidade dos resultados. Nesse sentido, o trabalho do gestor ganha centralidade e passa a figurar associado à qualidade da educação, que se realiza na escola e, nesse âmbito, a gestão é entendida como mediação, ou seja, como utilização racional de recursos para a realização de determinados fins, o que requer uma adequação dos meios utilizados aos objetivos a serem alcançados. A escola, enquanto instituição social, é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida.

Todavia, a possibilidade da construção de práticas de gestão escolar, voltadas para a transformação social, reside exatamente nessa contradição existente no seu

interior. Por um lado, a descentralização da gestão, dando voz e vez à comunidade escolar, por meio de processos participativos e, por outro, o caráter de responsabilização pelos resultados auferidos pelas escolas no Ideb. Nesse sentido, o trabalho do gestor ocupa espaço relevante quanto ao alcance de tais resultados.

Ao analisar o cenário do atendimento educacional público, Albuquerque (2013) aponta que as reformas educacionais nas últimas três décadas, no Brasil, têm os alicerces fundamentais para a transformação desses espaços na gestão da educação e da escola. Para o autor, a gestão democrática instituída na CF de 1988 abriga princípios de autonomia, descentralização e flexibilidade como mecanismos fundantes para a mudança no processo de gestão escolar, cujo desafio é o de promover a participação da comunidade na formulação dos planos e na definição de objetivos e metas, para que a escola pública cumpra com sua importante função de formar cidadãos para o pleno exercício da cidadania.

Corroborando com a discussão da temática, Gadotti (1994) chama atenção para o fato de que a gestão da escola, centrada no papel do gestor, enquanto catalisador e mobilizador desses princípios, deve ser orientada pelos princípios da gestão democrática, que pressupõe flexibilidade de concepções dos sujeitos da comunidade escolar, e isso implica desarraigá-la de determinados valores e voltar-se para uma formação política que ajude na tomada de consciência quanto à participação mais efetiva nas determinações, na tomada de decisões e nos projetos da escola.

COMPETÊNCIA DO GESTOR FRENTE À NOVAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E POLÍTICAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA

A gestão escolar é um processo complexo que requer uma abordagem integrada e reflexiva. Ao investir em planejamento, liderança, inovação e avaliação, as escolas podem criar um ambiente propício para o desenvolvimento integral do aluno. A gestão democrática busca integrar os esforços dos professores, funcionários, alunos e pais, promovendo um ambiente de colaboração e melhoria contínua. O desafio é constante, mas as práticas eficazes de gestão são fundamentais para a construção de uma educação de qualidade.

Compreender a gestão escolar diante de um universo estudantil é necessário a existência prévia de uma instituição denominada Escola. É preciso entender que é

um campo de atuação que envolve um público diversificado. São eles: alunos, pedagogos, professores, pais e/ou responsáveis e, os diversos funcionários e servidores que compõem o quadro de profissionais essenciais para o funcionamento da Escola. Em conformidade com as decisões e planejamento na gestão democrática, todos estes exercem um papel de igual importância com foco no ensino aprendizagem em consonância com as habilidades do gestor e o desenvolvimento de competências elencadas nesta pesquisa.

Considerando a leitura dos textos e as experiências vivenciadas no decorrer dos estudos realizados sobre gestão escolar, refletindo sobre o “desenvolvimento de habilidades e competências e, a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional” se faz necessário traçar o perfil do profissional gestor com a formação e qualificação profissional para exercer atribuições inerentes à função.

As competências são construções progressivas e, em grande medida, coletivas. Não são metas qualitativas, para as quais se possa fixar, a priori, e de modo rígido o grau que atingirão num tempo determinado.

No mundo contemporâneo se faz necessário que o gestor tenha conhecimento do papel da escola e o reconhecimento que essa é a única instituição onde se dá a apropriação dos serviços educacionais sistematizados, para toda a comunidade educativa. Tendo como base o Projeto Político Pedagógico para construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola.

Sendo o Planejamento Escolar Coletivo, a mola propulsora para o êxito da instituição, com ações definidas de acordo com a formação acadêmica do corpo docente, dos coordenadores(as), demais servidores e a função exercida na instituição.

Assim sendo, o gestor escolar consciente de suas reais atribuições e habilidades desenvolve com precisão as principais competências inerentes à sua função enquanto gestor escolar, contemplando as áreas pedagógica, administrativa, financeira, gestão de pessoas e comunicação;

1.1 Articula a função social com as especificidades e as demandas da comunidade, em setores de acesso específico comandados por uma equipe gestora integrada e disposta para o atendimento aos alunos conforme a necessidade da comunidade escolar. Construindo o projeto pedagógico da escola, partindo da realidade da Escola de um modo geral (Módulo I – Progestão);

1.2 Conduzir o trabalho coletivo e colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos do seu desenvolvimento;

1.3 Promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na Escola, conforme preconiza a Lei 9.394 de 1996 – LDB Diretrizes e Base da Educação Nacional, nos artigos 64 e outros;

1.4 Promover a formação continuada para os professores e os demais servidores que compõem a estrutura da comunidade educativa em suas diversas funções e cargos diferenciados;

1.5 Gerir os recursos financeiros priorizando a sua aplicação a real necessidade da Escola;

1.6 Utilizar a inteligência emocional para a solução de conflitos entre os colegas e na sociedade;

1.7 Desenvolver a gestão dos servidores da Escola;

1.8 Promover a formação continuada para os professores da Escola com foco na aprendizagem do aluno;

1.9 Gerenciar o espaço físico e o patrimônio da Escola, fazendo manutenção constantemente. O gerenciamento do patrimônio escolar requer cuidados especiais na tomada de decisão:

a) Planejar o uso dos espaços da Escola e dos recursos financeiros, providenciar reparos e/ou reposição dos bens materiais, solicitar novos equipamentos e imobiliários, adquirir bens, contratar serviços e gerir a utilização do material de consumo e o material gratuito. Sendo a aquisição desses itens baseados nos procedimentos legais, em consonância com o projeto político pedagógico da Instituição (Módulo VII – Progestão).

1.10 Gerenciar constantemente a avaliação dos resultados produzidos na Escola;

É importante colocar em evidência que uma educação de qualidade se constitui em elemento que pode promover a transformação de uma sociedade, contribuir para a liberdade, para a autonomia e dar oportunidade e condições aos indivíduos de terem reflexão crítica, bem como minimizar os efeitos negativos na formação dos estudantes, proporcionando efetividade ao processo educacional.

Nesse sentido, o Brasil enfrenta vários problemas na educação. Um deles é o de proporcionar educação de qualidade com equidade para todos os estudantes

brasileiros. É comum haver estudantes, que frequentam escolas sem um mínimo de estrutura física e, mais grave ainda, haver crianças e adolescentes que não sabem ler, nem escrever ao final do ensino fundamental, então é de competência do papel do gestor na escola intervir para buscar uma solução para a problemática.

CONTRIBUIÇÃO DA BNCC PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES

Os profissionais de gestão são o ponto de apoio dos professores, que buscam sanar suas dúvidas e saber como o cotidiano da escola, o tempo, as práticas e as aulas serão impactadas pela Base. Diante disso, os gestores da rede e das escolas, tanto pública, quanto privada, precisam estar preparadas para a implementação da base em seu currículo, para incentivar os professores a se envolverem com o processo, referindo-se ao assunto, a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Para torná-la realidade, os profissionais de gestão são o ponto de apoio de os professores tirarem as suas dúvidas e saber como o cotidiano da escola, o tempo, as práticas e as aulas serão impactadas pelo novo documento.

Para tanto, é essencial que o gestor esteja preparado para a construção dos currículos e a organização de grupos de trabalho para discutirem, isso se refere a professores, equipe gestora, a contribuição de pais, juntos chegarem aos objetivos comuns. Além disso, é preciso saber como delegar funções para disseminar informações e incentivar os professores a participarem ativamente de todo o processo de mudança.

A necessidade de qualificação dos profissionais da escola tem sido colocada na agenda das políticas públicas educacionais, principalmente a partir de 1990, quando começam a ser implantados programas de formação continuada pelos sistemas públicos de ensino, vinculando essa formação à qualificação do trabalho dos profissionais da educação. ao discutir sobre formação continuada, aponta que essa modalidade de formação, Albuquerque (2013), “[...] deve dotar os professores de conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver profissionais reflexivos ou investigadores”.

Tendo em conta as concepções e as práticas dos gestores nas duas escolas pesquisadas, reveladas pelos seus depoimentos, não há como fazer nenhuma relação

de alguma ação de formação continuada com o trabalho que realizam na escola. Como pontua Albuquerque:

Dar voz aos sujeitos escolares é reconhecer, por um lado, o lugar da escola na condição de instância de promoção social e de formação de valores éticos e políticos; e, por outro lado, os professores e gestores escolares que exercem suas práticas, constroem suas marcas, desenvolvem suas subjetividades e instituem sua cultura (Albuquerque, 2013, p. 347).

Em uma perspectiva reflexiva, a formação continuada de gestores pode proporcionar ao gestor escolar ampliar seu universo de conhecimentos crítico-sociais acerca das demandas do atendimento ao público educacional, que lhe possibilita superar a lógica exclusiva da pedagogia de resultados e mirar na direção de uma escola reflexiva.

Nesse sentido, a formação poderia contribuir para a qualificação não só do trabalho do gestor, mas, também, para ampliar seu campo de visão sobre o atendimento educativo, com centralidade para o compromisso de zelar para que o seu trabalho mantenha uma relação estreita com a educação de qualidade. A necessidade de se conceber maneiras de o diretor contribuir para uma maior competência administrativa da escola, a autora Luck assevera que:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (Luck, 2009, p. 22).

A compreensão da necessidade de formação em serviço para os gestores escolares implica buscar assegurar que a escola seja um espaço participativo e reflexivo, cujos sujeitos escolares, apoiados pelo trabalho do gestor escolar, possam, no âmbito das suas competências individuais e coletivas, contribuir para a organização escolar, no âmbito da qual o trabalho do gestor ocupa centralidade pelo importante papel que exerce na busca pela melhoria da qualidade da educação.

MÉTODO

A pesquisa consistiu em caráter bibliográfico e descritivo, com vista ao aprimoramento de novas práticas pedagógicas, referentes ao papel do Gestor

Escolar. Portanto, para o aprofundamento desta pesquisa, contou-se com leituras de artigos e Internet, com as teorias de Gadotti (1994), Albuquerque (2013), Lück (2009), além de outros autores, que foram fundamentais para enriquecimento e aprofundamento deste trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

O estudo com base em leituras, uma revisão bibliográfica revestiu-se da relevância social sobre a temática Papel do Gestor na Escola; uma reflexão sobre novas práticas pedagógicas, gerir com autonomia uma instituição, ação estratégica, organização e a eficácia no ambiente escolar, nos anseios da comunidade para assim elevar os indicadores de qualidade pretendidos pelas políticas educacionais. Esse foi um dos pontos relevantes considerados nos estudos para a realização desta pesquisa.

Desse modo, outra razão importante, que aponta a relevância do estudo foi compreender o contexto, que impulsionou as reformas, que vêm se desenhando, a partir da promulgação da CF de 1988 e da atual LDBEN 9.394/96, e como tais reformas têm contribuído para a adoção de políticas públicas, voltadas para a melhoria da qualidade da educação oferecida pela escola pública.

Diante disso a escolha pela gestão escolar centrada no papel do gestor, deu-se, também, e, principalmente, devido ao cenário de mudanças marcado pelas reformas educacionais nas últimas décadas e pela relevância, que suscita no plano governamental, na gestão e no planejamento dos sistemas de ensino e da escola, com implicações no atendimento público educacional e a busca pela melhoria da qualidade da educação.

Além disso, outra contribuição, que o estudo proporcionou foi de compreender a realização do trabalho do gestor no âmbito das suas funções, bem como da comunidade escolar, com vistas à efetividade da função social da escola pública, qual seja a de alcançar indicadores de qualidade socialmente referenciada da educação.

Desse modo, ensejo que os resultados deste estudo contribuíram não somente para elevar a minha experiência de trabalho prático, como também concluir que para a adoção de uma gestão escolar calcada em princípios democráticos, participativos e transformadores do ambiente escolar, é necessário realizar um trabalho com apoio coletivo, comunidade escolar interna e todo o seu contexto

externo, porém direcionado à escola, com o foco na melhoria do processo educativo e da qualidade da educação escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise da pesquisa realizada, concluímos que o foco de todo esse trabalho é o desenvolvimento da gestão por competência em todos os seus aspectos, sendo o objetivo geral alcançado, através das leituras e estudos foram importantes para o aprimoramento das habilidades de comunicação. Refletir sobre o papel do gestor na escola, suas ações se refletem em meio a articulação, mobilização, interação, cooperação, superação de rotina, gestão, mediação, inovação, tecnologia digital e avaliação. Dando um testemunho real do desenvolvimento das competências de conhecimento técnico, operacional, específico, intelectual, de inteligência emocional, físico e de vida. A organização da Gestão Escolar é o principal fator determinante para que a Ação Educativa seja interiorizada na Instituição.

Nota-se que a cultura desenvolvida na Escola centrada nos princípios de convivência democrática, influencia no aprendizado dos alunos e de seus professores, tornando-os conscientes de seus deveres e responsabilidades. Favorece e assegura as condições essenciais para o alcance dos objetivos propostos resultante da reflexão coletiva, colaborativa, da Equipe Gestora e Corpo Docente, que somada aos esforços dos demais servidores na realização compartilhada dos serviços administrativos, promove o sucesso da aprendizagem dos seus alunos e a sua permanência na Escola, com possibilidade de adquirir conhecimentos por meio do acesso ao Ensino Superior e conseqüentemente, a formação profissional definida para o ingresso no mercado de trabalho e contribuição na melhoria da qualidade na prestação de serviço à sociedade na qual o indivíduo está inserido.

Sobretudo, a própria CF de 1988, estabeleceu a gestão democrática como base e princípio para a oferta da educação pública e, nesse âmbito, o atendimento público educacional aparece relacionado, como direito de todos e dever do Estado, devendo ser garantido com padrões mínimos de qualidade. Porém, a qualidade da educação no sistema educacional brasileiro não é um tema novo.

A sociedade brasileira sempre teve perspectivas de que as escolas garantem direitos sociais universais, cuja materialidade dá-se, pelo acesso a uma educação pública de qualidade social. Essa expectativa, reflete a crença no papel transformador

conferido à educação pública, como importante instrumento para o alcance da cidadania, entendida como participação social.

Diante do exposto, podemos apontar que a qualidade da educação não é algo simples e que pode ser realizado isolado, necessita de um conjunto de elementos. Quando nos referimos à qualidade da educação, não se pode colocar a responsabilidade ou a culpa pela baixa qualidade da educação em um só elemento.

Enfim, todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem devem ter a responsabilidade e o conhecimento adequado para proporcionar uma educação de qualidade. Além de elementos estruturantes do trabalho educativo, a efetividade do currículo escolar, dos projetos, do regimento escolar e da proposta pedagógica, a gestão operacional e pedagógica de todas essas dimensões depende, necessariamente, de uma equipe de professores qualificados e do trabalho do gestor na condução e na articulação das ações para dar efetividade ao trabalho educativo, com vistas à qualidade da educação escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

_____. **Liderança na gestão escolar.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

_____. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, 2018.

ALBUQUERQUE, Severino Vilar. **2013.** *Formação continuada de professores no estado do Maranhão: do plano de desenvolvimento da escola (PDE) ao plano de ações articuladas (PAR).* Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Constituição (1988).

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. Et al. SILVA, Ana Cecília Bahia. Progestão. **Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares.** Módulo I, IV, V, VI e VII. Brasília, DF: Consed. 2009.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na educação:** uma nova abordagem. *In:* CONGRESSO DE EDUCAÇÃO BÁSICA. Florianópolis: COEB, 2013.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** qualitativas. São Paulo: EPU, 1999.

LUDKE, Menga. e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação:** abordagens Petrópolis: Vozes. 2013.