

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DO GESTOR ESCOLAR NA UNIDADE DE ENSINO

Idalva de Jesus Souza Venturim*
Gleydson Augusto Gomes da Mata**

RESUMO

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da Educação. A capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz; pois se compreende que uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas. Neste sentido, discutir a gestão escolar implica apreender conceitualmente os significados da autonomia decretada e da autonomia construída; implica perceber como se produz, na concretude da ação pedagógica, a autonomia conquistada pelo coletivo da escola, além da autonomia que é entendida como a utilização, com transparência, dos recursos financeiros transferidos às escolas. O presente estudo objetiva identificar os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor escolar para que possa promover um processo de ensino-aprendizagem com qualidade na realidade das escolas. Para tanto, foi realizado uma revisão bibliográfica da literatura, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva baseada em livros, teses, análise documental, legislação e e dissertações cuja base de dados foram Google acadêmico, Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações [BDTD], Periódico CAPES, jornais e revistas disponíveis na rede mundial de computador. Os resultados obtidos apontaram que é necessária a presença de gestores que atuem como dirigentes cuja função é liderar a instituição escolar sendo caracterizado pelas ações exercidas nesse ofício, atuando como ser participativo, superando os desafios encontrados no ambiente escolar, promovendo a união de todos os envolvidos no processo educacional, prezando principalmente por um ensino de qualidade e assim, assumirá uma postura democrática.

Palavras-chave: Competências; Ensino e Aprendizagem; Gestão educacional

ABSTRACT

*Idalva de Jesus Souza Venturim - Mestranda em Ciências da Educação pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais- FICS, Pós-graduada em Psicopedagogia Institucional e Clínica pela Faculdade FUTURA, Pós-graduada em Atendimento Educacional Especializado pela Faculdade FUTURA, Pós-graduada em Educação Infantil e Anos Iniciais pela Faculdade FUTURA, Licenciada em Pedagogia pela UNIUBE, Segunda Licenciatura em Português/Letras/Espanhol pela FAVENI, Terceira Licenciatura em Educação Especial pela FAVENI.

**Professor orientador: Gleydson Augusto Gomes da Mata - Doutorado em Ciências da Educação pelo Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, Paraguai(2022) professor de pedagogia do Instituto Superior de Educação Programus , Brasil

School management constitutes a very important dimension of education. The ability to manage a school institution is relevant to the development of the learner; because it is understood that quality education results from the set of relationships between the external and internal factors existing in the school space, and shapes how these relationships are organized. In this sense, discussing school management implies conceptually learning the meanings of decreed autonomy and constructed autonomy; It implies perceiving how it is produced, in the concreteness of the pedagogical action, the autonomy achieved by the school collective, also the autonomy that is understood as the use, with transparency, of two financial resources transferred to the schools. This study aims to identify the challenges and possibilities faced by school managers so that they can promote a teaching-learning process with quality in the reality of schools. Therefore, a bibliographic review of literature was carried out, which is a qualitative research. e descriptive based on books, theses, documentary analysis, legislation and dissertações whose data base is foram Google academic, Scielo, Brazilian Digital Library of Teses and Dissertações [BDTD], CAPES Newspaper, journals and magazines available on the world computer network The results obtained I believe that it is necessary to have the presence of managers who act as leaders whose function is to lead a school institution characterized by the actions exercised in the office, acting as being participatory, overcoming the challenges encountered in the school environment, promoting the unity of all those involved in the educational process. , mainly seeking quality assurance and assimilating, will assume a democratic stance.

Keywords: Competences; Teaching and Learning; Educational management.

RESUMEN

La gestión escolar constituye una dimensión importante de la educación. La capacidad de administrar una institución escolar es relevante para el desarrollo del sujeto aprendiz; Pois se comprende que una educación de calidad resulta del conjunto de las relaciones entre factores externos e internos existentes en el espacio escolar, y la forma como esas relaciones están organizadas. En este sentido, discutir a gestão escolar implica apreender conceptualmente los significados da autonomia decretada e da autonomia construída; implica percibir como se produce, na concretude da ação pedagógica, a autonomia conquistada pelo coletivo da escola, além da autonomia que é entendida como a utilização, com transparência, dos recursos financeiros transferidos às escolas. El presente estudio objetivo identifica los desafíos y posibilidades enfrentados por el gestor escolar para que possa promover un proceso de ensino-aprendizagem com qualidade na realidade das escolas. Para tanto, foi realizado uma revisão bibliográfica de la literatura, trata-se de una pesquisa de natureza qualitativa e descritiva baseada em livros, teses, análise documental, legislação e e dissertações cuja base de dados foram Google acadêmico, Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações [BDTD], Periódico CAPES, jornais e revistas disponíveis na rede mundial de computador Os resultados obtidos apontaram que é necessária a presença de gestores que atuem como dirigentes cuja função é liderar a instituição escolar sendo caracterizado pelas ações exercidas nesse ofício, atuando como ser participativo, superando os desafios encontrados no ambiente escolar, promovendo a união de todos os envolvidos no

Processo Educacional , prezando principalmente por un niño de calidad y así, asumirá una postura democrática.

Palavras-chave: Competências; Ensino e Aprendizagem; Gestión educativa.

1 INTRODUÇÃO

Tornou-se o maior desafio dos gestores administrar o cotidiano de sua unidade escolar. São dificuldades variadas que muitas vezes causam interferências em suas realizações de propostas e/ou tarefas pedagógicas, causando a estes um sentimento de perda de tempo, incompetência, ineficiência e muita desmotivação e desânimo, sabendo que ele idealiza uma imagem de uma escola ideal, onde os alunos dóceis e muito gratos ao seu professor chegam à escola com o objetivo de aprender a serem felizes.

A vontade de oficializar a democracia e, concomitantemente, aperfeiçoar a efetivação e a qualidade da educação pública tem sido um ânimo muito significativo para estimular o processo de transformações na forma de administrar as escolas brasileiras. Contando com a participação da comunidade escolar (professores, pais, alunos e diretor) faz parte do esforço para o afastamento de tradições corporativas e clientelistas (Luck, 2018).

Nas palavras da autora, em uma instituição de ensino, o gestor desempenha um papel importante para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, porém este trabalho se tornará mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada, isto é, em equipe com os profissionais envolvidos no processo de ensino. O docente também é um gestor e deve ter consciência de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo andamento da escola, principalmente, na aprendizagem do aluno.

Um dos principais motivos da escolha deste tema se justifica pela curiosidade da pesquisadora em analisar o papel do gestor escolar; o qual tem como incumbência de prestar e prezar por um ensino de qualidade aos educandos, e permitir o conhecimento da realidade das escolas brasileiras. Importante ressaltar e conhecer outras funções exercidas pelo gestor como: a condução e a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, contribuir com a elaboração do currículo escolar, acompanhamento da avaliação e aprendizagem dos aprendizes, partindo deste princípio onde se possa identificar falhas/ obstáculos, acertos no sistema de

ensino e assim, contribuir com a orientação da prática pedagógica adequada para cada situação distinta.

Perante as situações descritas, compreende-se que o papel do gestor escolar está centralizado na escola, onde a comunidade escolar possa permanecer representada conscientizando que todos possam fazer parte de modo ativo para promoção da melhoria da qualidade de ensino. Cabe ao gestor educacional promover um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade, conscientizando de que a participação e integração não dependem somente da abertura que o corpo administrativo proporciona, mas essencialmente na participação de todos os atores envolvidos sobre a necessidade e relevância de tudo aquilo que seja importante para a instituição de ensino. Perante o exposto, determina-se que o papel primordial de um gestor educacional é abordar em discussões e balizar o tipo de educação que vai ser desenvolvida no interior da escola, tornando-a uma prática democrática e comprometida com a qualidade socialmente desejada (Fortunati, 2016).

Dentro dessa visão, o problema que foi investigado nesta pesquisa foi o seguinte: Quais são os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor escolar para que possa promover e sustentar um processo de ensino- aprendizagem com qualidade aos seus educandos?

A palavra gestão é uma expressão que adquiriu força no contexto educacional estando acompanhada por mudanças de paradigmas na direção das questões deste campo de estudo. Comumente, caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida de pessoas nas tomadas de decisões referente a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está correlacionado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação de todos os envolvidos que fazem parte da equipe pedagógica, para participarem de decisões necessárias e na sua efetivação mediante a assumir uma responsabilidade, um compromisso coletivo com resultados educacionais efetivos e significativos (Libâneo, 2014).

Refletindo sobre o pensamento do autor, percebe-se que é essencial a importância a participação da comunidade escolar que é fundamental essencial para que aconteça o desenvolvimento e tão almejado sucesso das práticas pedagógicas eficazes, eficientes e adequadas ao contexto a qual tem vivido atualmente a escola e a sociedade brasileira. Importante pensar e ter como base uma na ação coletiva,

tendo uma escola e uma comunidade unida, contendo uma participação coletiva, dividindo as responsabilidades, aceitando as diferenças e possuindo um diálogo transparente.

A pesquisa apresentou como objetivo principal identificar os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor escolar para que possa promover um processo de ensino-aprendizagem com qualidade na realidade das escolas. E quanto aos objetivos específicos destacam-se: discorrer sobre a perspectiva histórica da gestão educacional, identificar as competências do gestor educacional diante dos desafios do cotidiano escolar, discutir sobre a organização da escola e a nova concepção de gestão apontando os desafios e obstáculos de uma gestão participativa do cotidiano escolar a serem superados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS: GESTÃO EDUCACIONAL

Segundo Valérin (2013), é de grande importância compreender como o processo de reestruturação da gestão escolar se originou historicamente, ao qual apresenta o processo de transformação dos modelos tradicionais de administração, e, a de implantação e consolidação, desde a gestão democrática com a Constituição Federal de 1998. A gestão participativa é essencial para a construção de uma instituição de ensino com qualidade, logo, cabe ao diretor considerar a necessidade de evolução da ideia de democracia para guiar sua equipe pedagógica, além de funcionários, pais, alunos e comunidade.

Considerando o pensamento do autor, essa exigência estaria ligada diretamente a necessidade de interpretação da extensão pedagógica e política no âmbito administrativo. Em decorrência desse fator, os antigos parâmetros da administração na área de ensino se tornam insuficientes, mesmo sendo necessários para conduzir o trabalho do dirigente educacional a partir deste novo dimensionamento. A intensa prática da realidade e todos os seus movimentos fazem com que os fenômenos e fatos mudem de significado no decorrer do tempo, com isso, as palavras utilizadas para representá-los inibem o processo de rica expressão

com a nova definição. Por isso, a mudança de denominação de Administração para Gestão Educacional.

Como é notável, para Perel e Treckel (2011), a gestão tem sido expressa por uma forma um tanto quanto equivocada, como se fosse compreensível a substituição ao termo administração. Analisando o que foi proposto sob a denominação de administração e de gestão, com as suas alterações de postura e orientações que ocorrem em todos, fica explícito que a mudança é drástica. Conseqüentemente, não é essencial entender as substituições terminológicas das antigas noções sobre como orientar uma organização de ensino. Fortificando a perspectiva da administração durante a década de 1970, guiada pela ótica da administração científica, seria ineficiente, além de corresponder a uma mera maquiagem modernizada.

Durante o início da década de 1980, as Ciências Sociais se tornaram amplamente acessíveis para a gestão da administração escolar. Para Luck (2018), é perceptível que durante esse período a denominação de gestão, autonomia e participação de todo o meio escolar passou a ser um tema essencial, principalmente, devido aos obstáculos impostos para a construção da democracia na sociedade, indo contra as estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas determinadas pelo governo militar. Foi nessa época que se iniciou os movimentos a favor da descentralização e da democratização das gestões educacionais nas escolas públicas. A partir de então, surgiram diversas reformas educacionais e propostas legislativas a favor do fortalecimento do movimento democrático na gestão escolar.

A Constituição Federal do Brasil, adotada em 1988, revigora a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estipulado em seus artigos 205 e 206, de que a educação brasileira, como direito de todos e dever do Estado e da família, se torne incentivada e promovida, juntamente com a sociedade, com o objetivo de pleno desenvolvimento do indivíduo, assim como o seu preparo para exercer a cidadania e a aptidão para sua inserção no mercado trabalhista.

De acordo com a Constituição Federal, o ensino deve ser pautado nos princípios: igualdade de condições, para que todos tenham acesso e permanência quanto ao ambiente escolar; gratuidade do ensino público; liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e expor pensamentos; valorização de profissionais de ensino; gestão democrática do ensino público, com leis; entre outros.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação regulamentou, em 1996, o contido na Constituição Federal, ampliando as direções da democracia, prescrevendo em seu inciso I Art. 13, a participação da comunidade e dos profissionais na elaboração da proposta pedagógica, e no Art. 15 indicando a conquista da autonomia administrativa e pedagógica no ambiente escolar.

Para Luck (2018), o surgimento da gestão educacional se deu a partir da associação com outras ideias globalizantes e dinâmicas na área da Educação, onde a dimensão política social, globalização, cidadania e ação para a transformação são alguns de seus destaques.

Segundo o autor, quando a instituição de ensino percorre da administração para a gestão escolar, deixa de garantir uma formação satisfatória para que os estudantes se tornem cidadãos plenos na sociedade. Ao oferecer aos mesmos a oportunidade de aprendizado e compreensão da vida, a sociedade e o indivíduo passam a ser vistos não como uma entidade autoritária e paternalista sob a responsabilidade do governo, mas sim como uma organização viva com participação de todos que nela se encontram.

De acordo com Hengemuhle (2014), a partir de participações sociais os estudantes passam a serem contemplados em sua totalidade, e os professores a se importarem mais com a responsabilidade social da gestão educacional. Para o autor, o ambiente escolar deixa de ser transmissor de informações para ser estimuladora de inteligência, uma vez que o aluno não tem mais o educador como o único referencial informativo, mas sim, outros meios de informação.

Ainda na visão do autor, os sistemas educacionais estabelecidos no ensino, são entidades vivas e orgânicas que devem ser compreendidas da maneira correta. Sendo assim, ao caracterizar uma rede de relações entre os fatores e membros que nela interferem, seja direta ou indiretamente, o seu sentido se orienta para um novo enfoque de organização. A gestão aborda a dinâmica do trabalho como uma prática social, passando a se tornar principal orientador das ações diretas executadas nas organizações educacionais.

O termo “gestão educacional”, segundo Kosik (2017), normalmente utilizada para determinar a ação dos diretores, se encontra substituída pela “administração educacional”, com o objetivo de representar um novo paradigma que visa estabelecer uma instituição transformadora por meio de rede de relações que acontecem dialeticamente no seu âmbito externo e interno. As transformações

paradigmáticas se encontram associadas às inúmeras mudanças nas dimensões educacionais, por dialeto, superação e concepção dicotômica que focam na auto avaliação, avaliação quantitativa e qualitativa, diretivismo e não-diretividade, entre outros, a partir de uma visão de realidade.

O autor ainda destaca que se trata de uma proposição da nova definição de organização educacional. Kosik (2017), ressalta também que a gestão não se propõe a depreciar a administração, mas sim superar suas barreiras de direcionamentos, dando-lhe uma nova dimensão quanto ao contexto de uma concepção globalizada de realidade, caracterizada por um olhar complexo e dinâmico, às quais suas variações são utilizadas como forças de construções reais e de superação. Todavia, é conclusivo que o resultado da visão de gestão não dispensa e nem elimina a visão da administração educacional. O que ocorre é o complemento para um novo significado, com um âmbito mais amplo e de caráter potencialmente transformador. Com isso, muitas ações obtidas rigorosamente como administrativas continuam sendo trabalho dos dirigentes, como por exemplo, o controle de recursos e de tempo.

Continuando os pensamentos de Kosik (2017), o conceito da gestão educacional engloba uma gama variada de concepções não contidas pela administração. É possível citar como características: a democracia do processo de determinação dos rumos das instituições de ensino e seu processo político-pedagógico; o entendimento quanto a organização como entidade; a compreensão de pautas dinâmicas e conflitivas das relações interpessoais do grupo; entre outros.

O autor conclui que esse determinado conceito implica na mudança de consciência da realidade da instituição a partir do momento em que seus participantes reconheçam a produção de seu trabalho. A definição de práxis, abordadas nesse pensamento, se compõe pela importância de administrar a instituição a partir dela mesma, em sua relação incorporada na sociedade. Ou seja, antes do indivíduo conhecer as coisas para si, ele deve primeiro transformá-las para si.

Ainda nas palavras do autor, essa determinação de consciência em que, a gestão supera a administração, ocasiona em um movimento social, ligado a democratização de organizações e participações ativa de todos os que se encontram em sociedade para planejamentos, decisões, e resoluções de problemas existentes.

Segundo Silva (2012), desde a década de 1960, a literatura sobre a gestão participativa tem o reconhecimento de que a organização contemporânea é muito complexa. No final da década de 1970, pesquisadores e educadores começaram a notar com mais precisão o potencial impactado pela gestão participativa quanto a eficácia nas instituições de ensino, como organizações. Ao perceber que não é possível que a direção solucione pessoalmente todas as questões e problemas relativos às escolas, a abordagem participativa destaca que a busca pelo conhecimento específico, juntamente com a experiência de seus subordinados é essencial. Os diretores devem se basear em conceitos de autoridade compartilhada, para poder delegar aos representantes da comunidade escolar, suas responsabilidades.

Parafraseando o autor, os mais variados estudos sobre a eficácia escolar em países com maior desenvolvimento, como os Estados Unidos, detectam características positivas ligadas a instituições eficazes, dentre algumas se destacam a liderança, a cultura e as estruturas organizacionais. Sobre a participação do profissional na administração, ocorre a identificação de quatro teorias, nas quais se encontram dois de modelos enquadrados na psicologia, são eles, a teoria administrativa (modelo cognitivo) e a teoria das relações humanas (modelo afetivo).

Nas palavras de Fortunati (2016), a teoria administrativa, conhecida também como modelo cognitivo, sugere que a participação provoca um aumento de produtividade ao entregar, para a tomada de decisões estratégicas, algumas informações mais qualificadas impostas em áreas e níveis de variadas organizações. Já na teoria das relações humanas, ou modelo afetivo, para se obter ganhos de produtividade é necessário que haja resultados satisfatórios do trabalhador e de sua motivação. O trabalho em um ambiente onde todos participam provoca melhoria significativa no comportamento do empregado, e assim, reduz a resistência a transformações, elevando suas expectativas de maneira satisfatória. A alta quantidade de informações e pesquisas empíricas determina uma correlação de bastante significado entre a administração participativa, a satisfação e a produtividade organizacional.

Seguindo a linha de raciocínio do autor, quando os empregados se sentem como parte integrante e responsável pelos resultados positivos da organização, a abertura para aceitar novos riscos, com coragem em suas inovações é ainda maior. Normalmente, ao se notar um elevado grau de profissionalismo em uma instituição

educacional, é possível notar três eventos de grande importância. Primeiramente, a existência de uma maior iniciativa e inovação, em seguida existe uma maior troca de ideias e informações, que ocorrem geralmente quando o ambiente é acessível para o alto nível de troca de conhecimentos e do trabalho coletivo. Em terceiro, a existência de uma responsabilidade elevada. Um clima agradável organizacional e profissional auxilia o código comum de padrões entre os educadores, refletindo diretamente nas normas de qualidade informalmente impostas.

Para Delors (2011), a gestão é uma maneira de gerir uma instituição de forma que possibilite a participação, democracia e transparência. A participação de cada indivíduo na gestão é essencial e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico. O autor frisa que a educação tem uma responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Entretanto, essa consciência de construir uma gestão participativa não ocorre de forma natural entre todos os grupos da comunidade escolar; ao contrário, é necessário que seja instigada, estimulada, vivenciada e apreendida por todos. Dessa forma cada um poderá colaborar com o desenvolvimento da escola como um todo, pois se sentiram parte essencial e fundamental na escola. Essa forma de participação da comunidade reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui-se em mecanismo político de superação da centralidade de poder instituído nas escolas (Delors, 2011).

2.2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR EDUCACIONAL DIANTE DOS DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR

Compreende-se que a qualidade da educação está diretamente relacionada à competência de seus profissionais em contribuir para experiências educacionais que permitam a construção da formação humana, o desenvolvimento de habilidades, atitudes socioemocionais e a construção de novos conhecimentos para o enfrentamento de desafios atuais. Para Luck (2018), a competência se materializa em dois aspectos fundamentais: o exercício do ofício e a pessoa que o exerce. Todavia, quanto à profissão, a competência, segundo a autora, pode ser definida como um conjunto sistêmico de padrões mínimos exigidos para que se possa

desempenhar suas atividades profissionais com responsabilidade. E quanto a pessoa subentende-se que ela possa realizar uma ação específica e desempenhá-la com responsabilidade específica.

No que se refere ao gestor escolar, a formação específica e continuada é uma necessidade para que possa desenvolver competências, cujos desafios é enfrentar a organização da escola possibilitando a participação dos variados segmentos da comunidade escolar em suas decisões educacionais, como também articular as condições materiais e financeiras para que garanta o sucesso e desenvolvimento do ensino-aprendizagem (Libâneo, 2014).

Segundo o autor, uma escola bem gerida e organizada é aquela que propicia melhores condições organizacionais, operacionais e didático-pedagógico para o desempenho de seus docentes, de forma que seus alunos obtenham o sucesso em suas aprendizagens.

Atualmente, depara-se com diversas mudanças nos campos social, educacional, nas relações afetivas, no modo em que os sujeitos constroem suas vidas, em suma, o mundo moderno apresenta mudanças em todas as diversas áreas. A escola não poderia ficar estagnada, esta também sofreu transformações mudou suas relações de ensino, na afetividade, na aprendizagem, no comprometimento dos profissionais da educação e também, nas famílias que constituem o espaço da instituição educacional.

Para Fullan e Hargreaves (2013), apesar das inúmeras atribuições obtidas pelo gestor, não se pode deixar de considerar que a instituição escolar é atribuída a toda uma organização na qual existem diversas pessoas com várias funções distintas, logo, se torna fundamental que haja estímulo para lidarem com seu desenvolvimento profissional. Com isso, o autor ressalta que é imprescindível o papel do diretor em auxiliar e promover o profissionalismo interativo. Esse serviço deve ter a participação dos professores para que os mesmos compreendam suas próprias condições, de modo a promoverem seu aprimoramento.

O autor ainda destaca que a responsabilidade que o gestor educacional possui para gerar mudanças, desafiar e romper crenças e paradigmas passados, precisa demonstrar uma postura diferenciada e buscar alcançar com eficiência as necessidades e os objetivos escolares, para que o ensino e a aprendizagem aconteçam de forma positiva e prazerosa para todos os que com ela se envolve.

Concluindo as palavras de Fullan e Hargreaves (2013), destaca que o olhar desse profissional deve ser extensivo, pois ele necessita estar presente nos mais variados âmbitos da comunidade escolar, como por exemplo, com os alunos, professores, funcionários e família, ou seja, com a comunidade em geral, promovendo assim a troca entre a instituição de ensino e a comunidade, a fim de garantir um ensino democrático e direcionado para a criança.

De acordo com Sampaio (2014), a administração da instituição de ensino se torna precisamente comprometida com a filosofia e com a política educacional, de maneira que o administrador se torne um essencial elemento integrante do grupo político ao se tratar de educação. Até porque, ao se encarar esse profissional como o implementador de desenvolvimento do processo educacional de determinada escola, o mesmo somente poderá assumir tal função de acordo com sua capacidade de percepção sobre a importância dos objetivos propostos, além de sua adequação quanto às reais necessidades da instituição. Com isso, o administrador educacional se torna capaz de produzir uma nova diretriz.

Para Luck (2018), o gestor deve ser o mediador e assessor quando o assunto for planejamento e acompanhamento dos professores dentro da escola, orientando-os e os avaliando nos processos educacionais. Deve sempre haver comprometimento com as implantações de políticas escolares, dando importância e fortalecimento aos canais de comunicação, para que haja maior participação de toda a comunidade escolar, objetivando com esse trabalho coletivo, o sucesso da escola.

A autora evidencia que devido à posição do gestor educacional, o desempenho de suas tarefas exerce uma influência significativa, tanto positivamente, quanto negativamente, sobre os demais membros da escola. Seu desempenho e habilidade em influenciar o ambiente escolar estimulam a estrutura física do local e o clima que os demais se encontram no espaço profissional, além da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Sampaio (2014), dessa forma, o gestor educacional se torna um condutor que deve atrair as pessoas e a comunidade escolar, comportando os mais variados segmentos na gestão participativa do exercício educacional, influenciando o grupo de docentes nos assuntos pedagógicos e despertando nas famílias e na comunidade a responsabilidade de participação ativa na vida escolar dos filhos.

As contribuições do gestor, de acordo com o autor, englobam um amplo âmbito educacional, pois o mesmo deve criar uma ligação direta de confiança com

os docentes, despertando nestes, uma parceria quanto à construção da escola e os vínculos com a comunidade. O planejamento e a coordenação com os professores devem ser de grande importância em situações de aprendizagem, problemas e diálogos, afim de estabelecer metas de trabalho na escola, juntamente com a comunidade.

Para Sampaio (2014), o papel de responsabilidade social vem do próprio grupo educacional, a descoberta de um modelo a se seguir surge através de encontros, trocas de estudos, vivências, até mesmo dos problemas que são enfrentados, evidenciando assim as dificuldades e potencialidades de cada integrante. Esse modelo vai sendo construído aos poucos e com o tempo, e dessa forma vai se criando segurança, confiança e disponibilidade para se trabalhar em equipe em todo o ambiente escolar.

Para que isso ocorra, o autor ressalta que o gestor educacional precisa ter sabedoria para lidar com os professores, ou seja, tendo paciência, atenção e os encorajando nas tarefas diárias, demonstrando compromisso constante com a educação, com as famílias e com toda a comunidade escolar. É essencial para o gestor, apresentar sensibilidade para a construção de relações afetivas com os alunos, professores e comunidade na qual atua, para assim poder influenciar na autonomia e trabalho coletivo.

Em uma das reflexões de Sampaio (2014), o autor relata que é fundamental que os responsáveis pela educação, incluindo principalmente a direção e coordenação pedagógica, devem planejar e implantar análises dos resultados alcançados, além de empreender melhorias contínuas em seus planos de ação. Assim, se torna possível avaliar o modelo pedagógico, métodos educacionais que possam estar desvitalizados e avessos aos interesses da comunidade e também evidenciar a real necessidade dos alunos. Sendo assim, é essencial que a instituição trabalhe para que os professores sejam reflexivos e que busquem a todo o tempo aprimorarem seu exercício profissional cotidianamente, com gestores responsáveis e comprometidos com a comunidade escolar, assumindo e consolidando uma gestão educacional democrática e solidária.

2.3 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA E NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

Nas palavras de Libâneo (2014), aponta que as políticas públicas educacionais pautadas no atual cenário educacional têm evidenciado a necessidade de aumentar o nível de escolaridade da população brasileira, visando a melhoria da qualidade de ensino ofertada, incluindo a busca de garantias de acesso e permanência dos discentes nas instituições da rede pública e também a democratização da gestão escolar. Tais fatores destacam uma nova forma de pensar e fazer escola, sabendo que ela exerce uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade na qual está inserido.

Ainda seguindo o pensamento do autor, as escolas têm recebido orientações para rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade; papel que vai muito além de ensinar os conteúdos curriculares básicos e sim, ofertar instrumentos críticos para o aluno compreender as relações sociais. Importante ressaltar que a escola deve ser alicerçada em valores e princípios que possibilitem aos aprendizes a sua real participação na sociedade, sabendo que a constituição desta é feita por eles. Quando a escola considera o discente como foco de sua atuação, ou seja, principal ator inserido no processo de ensino-aprendizagem, apresenta como resultado a transformação de como a escola é gerida; isto é, a escola deve transformar-se em uma organização preocupada com a efetividade e qualidade do processo de ensino- aprendizagem, com a gestão, com o interior do ambiente escolar, e com o envolvimento dos pais responsáveis e da comunidade.

O cenário atual em que se encontram as instituições de ensino deve ser questionado o seu papel dentro da sociedade pós-moderna e pós-industrial, determinada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura. Torna-se evidente que a atual sociedade tem crescido significativamente a reivindicação pela participação e autonomia contra toda forma de unificação e o desejo de afirmação da singularidade de cada região brasileira, de cada língua etc. Muitas vezes a autonomia da unidade de ensino tem sido apoiada por educadores com condição necessária para a melhoria da qualidade de ensino e, também para que se concretize a verdadeira e real educação (Ferreira, 2019).

2.3.1 Desafios e possibilidades de uma gestão participativa e a autonomia da escola

Mesmo sabendo que não existe uma maneira unificada de implantar um sistema de gestão participativa, se torna possível perceber alguns princípios, valores e prioridades, que permeiam a construção efetiva da gestão. Segundo Libâneo (2014), aponta a participação como um fundamental meio de assegurar a gestão democrática da escola, permitindo o envolvimento e a participação de profissionais, alunos e comunidade no processo de tomada de decisões e na estrutura e na organização escolar. Sabendo-se que este é um ponto relevante que traz a baila um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e a dinamicidade das relações da escola com a comunidade e favorecendo uma proximidade maior entre docentes, discentes, pais/ responsáveis e comunidade.

Libâneo (2014), expressa o conceito de participação fundamentado no conceito de autonomia, cujo significado é o desenvolvimento dos sujeitos e dos grupos de conduzirem a sua própria vida. Acredita o autor que, a autonomia contradiz às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, constitui uma gestão democrática participativa pautada na autonomia um dos seus mais relevantes princípios básicos, trazendo como consequência a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção coletiva de toda a equipe pedagógica envolvida no ambiente escolar.

Dentro da filosofia, a autonomia é vista como uma pessoa ou uma organização tem o poder de autogovernar-se, ou seja, de funcionar sendo conduzida por suas próprias regras. Conforme Gadotti (2012), a autonomia é considerada a criação de novas relações sociais, que contradizem às relações autoritárias existentes. Considerada o contrário de unificação, sendo que ela aceita totalmente a parceria e rejeita a diferença. Por esta razão, uma instituição escolar autônoma não se permite atuar de modo isolado, porém em constante intercâmbio com a comunidade/sociedade.

Interessante pensar que a autonomia e a gestão democrática da escola constituem a própria natureza do ato pedagógico, representando as tomadas de decisões voltadas pelos seus objetivos, sua forma de estruturação e organização, permitindo assim, uma relativa independência do poder central para nortear e traçar seu próprio caminho, contando com a participação dos educadores, discentes, funcionários, pais e comunidade, os quais se tornam responsáveis pelo êxito da unidade de ensino. Dentro desse contexto, surge o Projeto Político Pedagógico

(PPP), cuja função desse instrumento é orientar e possibilitar a operacionalização e a autonomia na escola (Tavares, 2015).

Seguindo o pensamento do mesmo autor, com a existência da autonomia, as relações dentro do interior da escola devem ser marcadas pelos princípios de responsabilidade partilhada, prezando sempre a educação de qualidade, promovendo e apoiando todo o elo entre cidadão e escola como instituição pública e garantindo à comunidade a transparência, o acesso à informação e o direito de avaliação. Nos últimos dez anos foi possível perceber o crescimento do mecanismo assegurando os processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino, embasada na nova LDB/96 e legislação complementar, no desenvolvimento de estudos, nessa área, nos meios acadêmicos do País, e também algumas medidas adotadas pelos governos nas suas diferentes esferas. Ficou bastante evidente que, para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é necessário que se promova efetivamente a democratização na gestão. É possível repensar a teoria e a prática da gestão educacional cujo sentido é suprir os controles formais e dar prioridade ao controle da avaliação de resultados, incentivando a autonomia das instituições de ensino, envolvendo a participação de toda a comunidade escolar no controle social da escola. Essas concepções e práticas estão correlacionadas ao atual e novo papel do Estado e de suas instâncias e também ao olhar voltado para a reformulação dos cursos de graduação para a formação profissional em Educação.

Muitas vezes, o gestor de uma instituição de ensino depara-se com variadas situações conflitantes e imprevisíveis, que requer a sua atenção impedindo de seguir um planejamento definido. O mundo moderno com toda a sua complexidade é vivido também nas escolas trazendo não somente para este profissional, mas para toda equipe pedagógica muitas dificuldades e desafios. Os autores Good e Weinstein (2013), apontam alguns destes desafios como considerar o significado social que a escola possui, e principalmente a escola pública, que com o decorrer dos anos, ao longo da história da humanidade e o papel que a escola passa a desempenhar, hoje no Brasil, para as classes populares as quais tiveram maior acesso nas últimas décadas.

A educação escolar exige atualmente mais esforços redobrados e uma maior organização do trabalho educacional, onde se tem envolvido a participação da comunidade na realização desse empreendimento, para se concretizar como

efetiva, já que não basta o compromisso assumido pela escola de preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, tendo a consciência de que o aluno precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, sendo as condições para ações competentes para exercer a prática da cidadania (Libâneo, 2014).

Segundo Libâneo (2014), constituem como desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiares, culturais e exigências universais da convivência humana; saber gerir e preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais para que possam ser alcançados, atingir e estabelecer formas participativas e por fim, a eficiência nos procedimentos administrativos. O autor acredita que quem coordena está numa tarefa muito difícil, pois possui a responsabilidade de unir esforços, liderar os trabalhos dos docentes e funcionários para que ele possa realizar um trabalho de qualidade, preciso e consciente.

Para Penin e Vieira (2012), afirmam que os gestores para obterem sucesso necessitam trabalhar de forma compartilhada; é o que deve acontecer num ambiente democrático, onde muitas vezes as parcerias se formam num clima de colaboração, corresponsabilidade e solidariedade neste espaço de formação humana denominada de escola. Quando se fala em colaboração, responsabilidade, respeito e solidariedade são conceitos fundamentais para que o patrimônio imaterial da comunidade escolar seja preservado. Compreende-se que a competência pedagógica do gestor escolar é a essência de toda ação desenvolvida no interior das escolas e garantem a articulação com o conhecimento relacionado ao saber escolar, desenvolvendo a certeza de que todos os discentes aprendam a todo o momento, desenvolvendo seu potencial.

Acredita-se ainda que, uma sociedade do conhecimento necessita por uma nova escola, demonstrando um novo jeito de ensinar e de aprender. Evidentemente, que a sociedade moderna cobrará deste jovem não somente um diploma ou o domínio das tecnologias ou de equipamentos modernos, mas a excelência do seu conhecimento. Ter o domínio das TICs e de equipamentos se faz necessário, porém não é suficiente (Penin e Vieira, 2012).

Para Myrtes (2014), para cumprir o papel na escola, é necessário que o gestor educacional tenha a competência para o exercício das funções técnico-administrativa sociopolítica e pedagógica são eixos que deverão ser apresentados

por este profissional, sabendo que existe uma relação entre eles que constituem o núcleo de qualificação para o exercício da gestão compartilhada da educação escolar.

Nas palavras de Aktouf (2016), ressalta que o gestor de hoje e do futuro deve gerir com inteligência, ser criativo, imaginativo, como se repete em todos os tons, não devendo ignorar as leis próprias que presidem a inteligência, a criatividade e a inovação: conhecimentos rigorosos, amplos, fundamentais e variados.

O autor chama atenção que para se construir uma educação de qualidade, o gestor passa por diversos desafios e dificuldades a serem superados, pois suas responsabilidades englobam todos os envolvidos na instituição escolar, portanto uma escola não necessita exclusivamente apenas de um gestor, mas sim de uma equipe educacional de gestores envolvidos e preocupados com o desenvolvimento da aprendizagem de seus alunos, em seus diversos níveis e áreas, formando, um conjunto integrado de esforços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo consistiu em identificar os desafios e possibilidades enfrentadas pelo gestor escolar à frente da unidade de ensino, o qual possa promover um processo de ensino-aprendizagem com qualidade na realidade das escolas.

Como resposta à pergunta proposta e ao objetivo de pesquisa compreende-se que o gestor educacional possui uma relevância fundamental na organização e funcionamento da unidade escolar, onde ele necessita exercer uma gestão democrática, a qual deve ser integrada com todos os profissionais envolvidos dentro do processo de ensino-aprendizagem para que possa ocorrer o bom andamento da instituição. É necessário, que o gestor tenha competência para liderar, que seja um líder inovador, aberto ao diálogo e também, disposto a ouvir e que tenha como foco a melhoria para escola e, conseqüentemente, melhorias para a educação

Pelos documentos analisados, artigos lidos, livros e leis foram constatados que as funções e atribuições do gestor educacional, só se efetiva eficazmente com o exercício de seu ofício, isto é, ao adquirir experiência com a prática, assim este se torna um gestor competente, sendo capaz de realizar mudanças na escola onde atua. Chama-se a atenção para os desafios e as dificuldades enfrentadas no seu

cotidiano, onde muitas vezes são difíceis de serem superados, devido a isso, exige-se deste profissional saber o seu verdadeiro papel dentro da unidade de ensino, realizando constantemente reflexões e avaliação sobre o desenvolvimento de seu trabalho. Dentro deste contexto, a visão é muito clara sobre as possibilidades do trabalho do gestor escolar, mediante o enfrentamento das dificuldades, onde elas poderão ser transformadas em possibilidades, através da realização de um trabalho coletivo, onde se torna possível compartilhar responsabilidades e executar atividades conjuntas ou individualmente, possibilitando trocas constante de informações e dar continuidade do trabalho na direção dos objetivos propostos de comum acordo.

Todavia, constatou que a gestão do trabalho pedagógico na escola passa por grandes desafios e exige do diretor o exercício de atividades que envolvam e responsabiliza e incentive a participação ativa de toda a sua equipe pedagógica e também, envolve alunos, pais, funcionários e toda a comunidade, objetivando a melhoria e o bom desenvolvimento do processo educativo realizado pelos docentes em sala de aula e assim, obter o sucesso na aprendizagem de todos os aprendizes.

Ao desempenhar a sua função administrativa, o gestor depara e enfrenta uma variedade de muitos desafios como, por exemplo; organizar todas as suas atividades e manter toda a estrutura escolar, organizar e acompanhar a gestão de recursos humanos, financeiros, deve ser o mediador para promover a integração de toda a comunidade, cuja finalidade é construir um local adequado para o ensino, no qual todos possam ter acesso e assim, contribuir na melhoria dos serviços prestados (Luck, 2018).

A importância deste estudo para a comunidade acadêmica e a sociedade servirá de incentivo a outros estudos, contendo a finalidade de que as inovações surjam em suas práticas profissionais e que a temática como a gestão escolar, transfiguram-se em grandes ferramentas de compromisso na transparência no universo escolar.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. 2016. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Editora Atlas..

BRASIL. 1988. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal. .

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm. Acesso em: 18/09/2023.

DELORS, J. (coord.). 1998. **Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. Tradução de José Carlos Eufrazio. São Paulo: Cortez Editora. Brasília: Unesco.

FERREIRA, N.S.C; AGUIAR, M. A. 2019. **Gestão e Organização Escolar**^a. 5^a ed. São Paulo: Cortez.

FORTUNATI, J. 2016. **Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artemed.

FREIRE, P.. 2010. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FULLAN, M; HARGREAVES, A. 2013. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2^a ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

GADOTTI, M. 2012. **Pedagogia da Práxis**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.

GOOD, T; WEINSTEIN, R. 2013. **Indicadores de qualidade da escola: base para a construção de critérios orientadores da gestão escolar**. In: Programa de apoio ao desenvolvimento da Educação Municipal – Pradem. Série documentos: Gestão escolar. Salvador: UFBA, FCM, Fundação FORD.

HENGEMUHLE; D.N. 2014. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003. Acesso em: 14/08/2023.

KOSIK, k. 2017. **Dialética do concreto**. 7^a Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

LÜCK, H. 2018. **Concepções e Processos democráticos de gestão educacional**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes.

_____. Padrões de competência para as funções de diretor escolar. 2018. In: **Revista Gestão em Rede**, Brasília, n. 90, p.11-15.

LIBÂNEO, J. C. 2014. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa.

MYRTEZ, A. 2014. **O papel do diretor na administração escolar**. 3ª ed. São Paulo: Difel.

PERIN, S. T.S; VIEIRA, S. L. 2012. **Pro gestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: Consed.

PEREL; N.S; TECKEL, C.D. 2011. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas.

SAMPAIO, D. M. 2014. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e dos valores humanos**. Petrópolis: Vozes.

SILVA, R. O. 2012. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

TAVARES, E.L.H; FALEIRO, L. D.R. 2015. **Políticas Educacionais, avaliação e qualidade da educação no Brasil**. In: Corsettl, Berenice (org.). Avaliação da educação, Gestão Democrática e indicadores de qualidade: um estudo de caso no município de Novo Hamburgo/RS. São Leopoldo: Casa Leiria.

VALÈRIN; D. B. C.2013. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas.