

A HISTÓRIA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Sandriani Cé

Especialista em Gestão Escolar. UNICENTRO. 2018.

Email: sandri-any@hotmail.com

Educação, 7.08.00.00-6

Carlos Alberto Kühl

Professor Orientador. Dr. em Controladoria e Contabilidade.

Departamento de Ciências Contábeis UNICENTRO

RESUMO

Compreende-se que a necessidade de bem administrar uma instituição escolar é imprescindível, pois tal ação é de grande responsabilidade, tratando-se de ser um ambiente escolar, a mesma é de grande relevância pois envolve a aprendizagem dos indivíduos que muitas vezes estão em fase de desenvolvimento, tratando-se da educação infantil. A escola é conduzida e administrada, de acordo com a condução de suas tarefas, busca passar à comunidade ou a quem dele pertencem uma boa imagem e impressão, sendo assim, um conjunto de fatores externos e internos resultam em uma educação de qualidade no ambiente escolar. Em toda e qualquer administração é preciso contar com uma boa equipe de gestão, entretanto, é imprescindível que tal gestão seja constituída com base em importantes conceitos, pois detém de uma importantíssima dimensão para a educação. O desenvolvimento deste trabalho objetiva demonstrar teoricamente, a partir da metodologia de pesquisa bibliográfica, assuntos que abordam a gestão escolar, destacando o conceito desta, esclarecendo as funções do mesmo. Contudo, utiliza-se da metodologia de pesquisa bibliográfica.

Palavras-Chave: Administração. Instituição Escolar. Gestão.

1

INTRODUÇÃO

Faz-se de grande importância compreender o encaminhamento de uma gestão escolar, considerando que esta precisa ser eficiente para que se alcance as metas e características necessárias a uma administração escolar, onde os atos realizados no passado da administração escolar influenciam nas concepções de tais ações. Entretanto, é indispensável o conhecimento acerca da realização da gestão de administração escolar.

Compreender e transformar o ensino é sempre uma tentativa, deve-se rastrear e debater características que informam e configuram a postura que o gestor escolar precisa ter para responder as exigências que são apresentadas como conceito de ensino e administração.

A organização da Escola é competência de todos, dentro e fora da sala de aula, a escola constitui-se da ação coletiva. Assim, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a política mais necessária para qualquer administrador escolar, assim será possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia-a-dia da escola e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade.

O presente trabalho objetiva apresentar uma pesquisa realizada com base em referenciais bibliográficos e o embasamento foi realizado de forma qualitativa, sendo que foram levantados dados sobre o assunto abordado.

O objetivo geral deste artigo envolve a compreensão da origem da gestão escolar, bem como o histórico desta, o conceito, as funções do gestor escolar e uma breve reflexão sobre a importância do gestor escolar a fim de garantir uma administração de qualidade.

Assim descrever a história da gestão escolar, complementando-o com a relevância do papel do gestor frente ao desempenho exercido, pois, a escola tem a cara da sua equipe administrativa em especial a do seu gestor. Assim sendo, que papel o gestor escolar deve desempenhar para construir uma gestão de qualidade e participativa?

O artigo está estruturado em três seções além desta introdução, sendo que na segunda seção serão apresentados os aspectos teóricos que fundamentam a história e o papel do gestor escolar, na terceira seção é explicitada a metodologia da pesquisa e cabe a quarta seção a apresentação das considerações finais sobre a pesquisa bibliográfica executada.

2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Um breve histórico da Gestão Escolar

Na visão de Luck *et. al* (2005) é a partir de 1980 que se inicia o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas e a partir desse período surgem diversas reformas educacionais, que reconhecem e fortalecem tal movimento, onde a qualidade da educação é aprimorada, e também ocorrem proposições legislativas por parte do governo.

Segundo Kosik (1976, p. 84):

A expressão “gestão educacional”, habitualmente utilizada para assinalar a ação dos diretores, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas idéias novas, e sim um novo paradigma, que procura estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Entretanto, a gestão supera a administração resultando em uma movimentação social, interligada à democratização das instituições e organizações, que destaca a participação efetiva e ativa dos indivíduos atuantes na sociedade, afim de que sejam tomadas decisões acertadas voltadas ao planejamento participativo e a resolução de problemas que requerem respostas urgentes das instituições.

Atualmente, percebe-se que as políticas públicas educacionais buscam cada vez mais maximizar o nível de escolaridade dos indivíduos, visando oferecer uma melhoria na qualidade de ensino, assim como buscam garantir formas de acesso e permanência dos educandos em escolas da rede pública e a democratizando a gestão escolar, tais fatores envolvem uma nova metodologia quanto à visualização das escolas.

O Brasil, no período pós-independência, parece não ter compreendido, de forma clara, a importância do gestor escolar e do funcionamento da direção pedagógica de um ambiente escolar, contudo esses conceitos estavam em fase de constituição, a qual objetivando a constituição e formação de um sistema nacional. Neste período o Brasil estava em transformação em república e passava por uma adequação e estruturação da gestão escolar no país.

Compreende-se que ao se tornar república o Brasil ainda não contava com a organização escolar, assim, na virada do século, iniciou-se o delineamento de uma perspectiva voltada a administração escolar.

Conforme Vieira (2001, p. 74):

A característica mais marcante da administração escolar, nessa época, era a rigidez e a burocracia, frutos do positivismo impregnado nas relações

sociais. O Brasil, durante o Estado Novo e a Ditadura militar, esteve fortemente ligado às ideias norte-americanas, principalmente no que diz respeito à educação.

Na década de 1980, aconteceram as primeiras utilizações das ciências sociais na gestão escolar, onde foram amplamente abordadas, sendo que nesta fase a gestão ganhou grande destaque por ser considerada a participação da comunidade, a escola contava com desafios a serem vencidos, para se conseguir uma sociedade mais democrática, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, que o governo militar impunha.

Em 1988, aprova-se a Constituição Federal do Brasil, a mesma consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, e estabelece, nos seus artigos 205 e 206 (BRASIL, 1999), que a educação brasileira, é um direito de todos e dever do Estado e da família.

A referida legislação é incentivada e promovida, através da contribuição participativa da sociedade, objetivando o desenvolvimento amplo do indivíduo, preparando-o para exercer seu papel de cidadão, digno e qualificado.

2.2 Gestão Escolar

A educação, em um sentido amplo, cumpre a função de socialização, tal fenômeno é idealizado e viabilizado também no cotidiano escolar.

A gestão de escolas nos atuais sistemas de ensino brasileiro tornou-se um foco de discussão por estar em grande relevância como mecanismo de melhorar a qualidade e o desenvolvimento das nossas organizações educacionais.

Outro fator de grande importância é o papel que o gestor escolar deve desempenhar para que os processos de democratização e participação façam parte do desenvolvimento e da qualidade educacional.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996) no Título VI, dos Profissionais da Educação, trata especificamente desse assunto em seu artigo 64, posteriormente regulamentada a Resolução CNE/CP nº1/2006 (CNE, 2006), no artigo 14 onde a complementa.

Assim Lück (2006, p. 63) enfatiza que “para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema”. Sendo assim, não se pode aceitar que os gestores aprendam pelo ensaio e erro, mas pelos

processos de formação em cursos como as especializações e os de qualificação continuada, onde a responsabilidade educacional exige profissionalismo.

O ato de educar cidadãos exige responsabilidade e competência, conhecimento de legislação que versa sobre educação, vendo que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade, uma nova forma de atuar e administrar um Sistema de Ensino.

Segundo Ribeiro (1986, p. 85): “a expressão Administração Escolar como título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais aparece, pela primeira vez, em 1883 nos Pareceres de Rui Barbosa”.

O conceito de gestão associa-se ao fortalecimento democrático do processo pedagógico, à participação responsável de todos os envolvidos em atitudes decisivas e necessárias quanto à sua efetivação confrontada a um compromisso coletivo que resultem em significações produtivas e efetivas na educação.

Administrar uma escola é uma manifestação expressiva diante do contexto educacional, o qual se alinhou a uma modificação de paradigma no que se refere às questões educacionais.

Segundo Paro (2008, p. 7):

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

A direção e coordenação, que desenvolve e orienta os recursos humanos, ou seja, a equipe de trabalho, avaliação que consiste na comprovação do rendimento do trabalho realizado.

Conforme Valérien (2002, p. 15):

O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

A gestão educacional caracteriza-se pela identificação do destaque participativo da conscientização clara dos sujeitos nas tomadas de decisões que envolvem a orientação e o planejamento das atividades.

Segundo Hoffmann (1995, p. 14): “os encarregados da gestão devem estar conscientes de seu trabalho, buscando sempre sua própria capacitação para melhor intervir e buscar soluções”, entretanto, cabe à equipe de gestão superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias que levam a comportamentos passivos, buscar a participação ativa sem o comodismo e repressões, fazendo-se necessário que a gestão seja participativa e transparente e criando condições para que as instituições alcancem suas metas e os professores possam promover uma aprendizagem efetiva dos estudantes.

A sociedade atual está passando por diversas modificações independentemente da área de atuação, é perceptível os impactos decorrentes destes fatores na sociedade, especialmente pela interferência dos meios de comunicação cada vez mais avançados e modernos.

Para tanto, segundo Rios (2003, p. 121):

O gestor educacional por meio de uma gestão participativa tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte.

Essas modificações influenciam diretamente na condução das atitudes, na conduta, nos costumes de um povo.

Compreende-se que o aumento das tecnologias, tanto de comunicação quanto de informação, contribui ainda mais para a mudança dos comportamentos em nível mundial, tal fato se dá em virtude dos envolvidos nesse processo, necessitarem adaptar-se ao ambiente, para assim, poderem se manter no mercado de trabalho, nota-se, portanto, um acelerado avanço nos meios de comunicação, tal qual na globalização.

Segundo Costa (2009, *apud* Arendt, 2009, p. 29):

A mudança histórica das tecnologias mecânicas para a tecnologia da informação ajuda a desmistificar a idéia de soberania e auto-suficiência promovida no passado. Sem duvida, desde o início da década de 70, a inovação tecnológica tem sido conduzida pelo mercado, provocando uma difusão mais rápida dessa inovação. Na realidade, a inovação descentralizada estimulada por uma cultura de criatividade tecnológica e por modelos tecnológicos de sucesso é que as tecnologias prosperam. Países como China e Índia onde até pouco tempo atrás eram países fechados à nova ordem mundial do capitalismo, começaram a abrir-se para o mundo e a aproveitar essa onda nas mudanças da tecnologia da informação.

No Brasil, a gestão educacional é determinada por orientações previstas na Lei 9.394 (BRASIL, 1996), onde a mesma menciona o modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão educacional.

Dessa forma, uma escola com visão democrática, na visão de Silva (2009, p.77)

é aquela em que o gestor dialoga com o coletivo da escola e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do aluno autônomo para viver numa sociedade democrática, respeitando valores nela existentes e, dessa forma contribuindo para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos.

Passa a compreender que a escola é de responsabilidade de todos, sendo a educação escolar é uma atitude social que deve ser executada pela sociedade, o envolvimento ativo de diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza e induz todos a serem seres atuantes na história que se constrói no dia-a-dia escolar.

Para Lück (2006, p. 25):

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Segundo Libâneo (2008, p. 101):

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras a gestão, é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos.

Os integrantes administrativos correspondem a tal gestão, esses são os personagens que cuidam do encaminhamento e da organização da parte física, incluindo a estrutura da escola, o prédio, os equipamentos físicos e materiais pertencentes à escola.

A gestão deve ser participativa, sendo que esta sistemática busca objetivos em comum entre a direção e toda a equipe, onde as decisões são tomadas coletivamente e cada membro da equipe deve se responsabilizar com competência diante das decisões tomadas.

A equipe gestora deve reconhecer o seu poder de tomada de decisões e não negá-lo, no entanto, os seus membros devem ter o cuidado para não recaírem em um autoritarismo.

O Diretor é o principal personagem articulador na função que se refere à Gestão Pedagógica, é o responsável pelo desempenho e trabalho apresentado à comunidade, mesmo todos sabendo que a escola é um conjunto de integrantes e de fatores, porém, é a figura do diretor que esta sempre a frente.

Além de contribuir no conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, propiciando uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

A gestão escolar possui três aspectos: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político, as demais funções por mais importantes e indispensáveis são complementares.

A Gestão Escolar é normalmente classificada em três grandes áreas: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

A Gestão Pedagógica institui como metas e objetivos direcionadas ao ensino geral e específico, delimitando as linhas de atuação que visam envolver o perfil da comunidade e dos alunos, para tanto, é proposto à gestão escolar o alcance de metas, a elaboração de conteúdos curriculares, o acompanhamento, gerenciamento e avaliação do rendimento das atividades pedagógicas, bem como o rendimento dos alunos, professores e da equipe escolar de maneira geral.

Para a Gestão Pedagógica Lück (2005, p.85) sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidades de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; Habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico.

As habilidades e conhecimentos em áreas administrativas, de relacionamento interpessoal e pedagógico, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Lück (2005, p. 84), define que o gestor na área administrativa deve apresentar as seguintes características:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; Habilidade de organização do trabalho educacional; Habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; Habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; Habilidade de tomar decisões eficazmente; Habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

As três gestões não podem ser separadas, de forma a garantir a organização do processo educativo. Associam-se ao desenvolvimento do trabalho no sentido de buscar parcerias, articular a comunidade escolar na representatividade dos conselhos escolares, nas ações que envolvem o trabalho cotidiano escolar, trazendo a comunidade exterior para

o interior da escola, ou seja, abrir as portas do espaço educacional para que toda a comunidade possa usufruir e participar das decisões decorrentes daquele ambiente educacional.

A escola abrange a sociedade de maneira global, sendo assim, é fortemente influenciada pelas mudanças ocorridas no meio desta, seja no âmbito do setor econômico ou até mesmo das relações sociais humanas.

Entretanto, a escola também exerce determinada influência na sociedade, mesmo que de formas distintas e próprias da educação através de sua função que é o ensino do conhecimento historicamente acumulado pela humanidade.

Segundo Paro (2008, p. 46):

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas, também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Ao passar do tempo a gestão democrática ganhou um amplo sentido, detendo de uma base fundamental na educação brasileira, ressalta-se que a participação dos membros da comunidade escolar em geral, ganhou destaque em todas as atuações escolares, pois esta é uma exigência da população quando da sua criação e implantação.

De acordo com Dourado (2003, p.79):

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

A participação da comunidade escolar, bem como da sociedade em geral, é uma forma de assegurar a gestão democrática da escola, envolvendo todos e relacionando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

O envolvimento de todos encontra alguns obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou na Legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem sentido de ordenamento e disposição das funções que

asseguram o funcionamento da escola. Essa estrutura é representada através de um organograma, que mostra os setores e funções de uma organização.

O organograma é composto pelo Conselho de Escola, Direção, Professores e Alunos, APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), Setor Técnico administrativo e Setor Pedagógico.

O Conselho de Escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento Escolar, geralmente envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, geralmente os membros são escolhidos no início de cada ano;

A Direção é representada pelo diretor (gestor) coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais membros da escola;

Os Professores e Alunos, o grupo de professores é constituído pelo conjunto dos professores em exercício na escola, que tem função básica realizar o objetivo da escola, o ensino, já o grupo de alunos consiste nos respectivos aprendentes vinculados a escola que são participantes das aulas ministradas pelos professores;

A APMF reúne os pais de alunos, o pessoal docente e técnico administrativo e alunos, costuma funcionar mediante uma diretoria executiva e um conselho deliberativo.

O Setor Técnico Administrativo é composto pela secretaria escolar, serviços de zeladoria, limpeza, vigilância e serviço de multimeios que compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais e outros recursos didáticos;

E por fim, o Setor Pedagógico que compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional;

O estudo da estrutura administrativa e didática da escola exige a consideração de um conceito de qualidade do ensino mais rigoroso do que aquele contemplado pelo senso comum. Assim, em lugar de pensar a escola como mera transmissora de conhecimentos e informações, tem como objetivo apropriação da cultura para a formação do homem histórico.

2.3 Funções do Gestor Escolar

O gestor escolar, na pessoa do diretor, detém diversas tarefas consideradas básicas e essenciais ao trabalho dele no ambiente escolar, é imprescindível ao gestor na organização de suas tarefas, incluir o cuidado e o direcionamento da instituição, como um todo, incluindo os aspectos: físico, sócio-político, financeiro, material, e as relações com o público interno e externo, bem como auxiliar no cuidado da gestão pedagógica.

As funções do gestor escolar são extremamente importantes no bom andamento do trabalho da equipe escolar.

Na visão de Sousa (2011, p.05), "nas escolas, onde há integração entre professores os resultados tendem ser mais eficazes do que naquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados, porque a autora concorda com a constatação de Andrade (2004, p.42) de que "isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho são quase sempre insignificantes".

Cabe ao gestor escolar conduzir os trabalhos e atividades da escola conjuntamente com os membros da comunidade (tanto interna quanto externa), com o objetivo de suprir suas necessidades. Portanto, é preciso que o indivíduo que exerça a liderança como gestor escolar apresente requisitos que o capacite a reunir as diversas forças com a finalidade de realizar as ações que são necessárias para que se alcance a melhoria da qualidade do ensino.

Cabe ao gestor escolar decidir e liderar as atividades da escola e em conjunto coordenar as tarefas pedagógicas, direcionando as atividades de cada um em específico, descentralizando tarefas e responsabilidades, deve buscar promover a participação de todos da equipe escolar, afim de que colaborem no processo de gestão da escola.

Conforme ensina Santos (2002, p. 16),

O papel do diretor vai muito mais além, eles devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar.

Do gestor espera-se que ele apresente características que envolvem o diálogo, saber ouvir, coordenar, respeitar o próximo, saber expressar-se de maneira correta, estabelecer metas. Entretanto, tais características vão sendo aperfeiçoadas pelo próprio gestor no decorrer da jornada, variando e progredindo de acordo com suas necessidades e experiências.

Segundo Santos (2002, p. 16): "os gestores devem conscientizar de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder do que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar".

É imprescindível que se reflita acerca das funções e das atividades do gestor escolar, visto que é de extrema importância sua atuação a fim de que se possa garantir a democratização condizentes à escola e ao ambiente escolar.

Para Luck (2000, p. 16), o gestor é "um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e

consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”.

Diante disso, a gestão escolar vem para auxiliar o direcionamento das instituições educacionais, onde devem se propor estratégias, cujas metas e objetivos façam com que a escola torne-se um ambiente de ações participativas da comunidade e também seja um ambiente democrático.

Conforme Lück (2011, p. 46),

A pessoa do gestor, é representada pelo indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar.

Dessa forma, é perceptível que as funções do gestor, são extremamente importantes diante da gestão, visto que ele é como se fosse o ator principal que comanda rege toda a organização.

Para Tachizawa e Andrade (2006, p. 103):

O sucesso administrativo depende das políticas educacionais adotadas pelo gestor no decorrer de seu mandato. Pois, são orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração.

Atuar em gestão na área pedagógica, é de grande responsabilidade, pois é uma áreas de maior relevância no que se refere ao desempenho e encaminhamento das tarefas e rotinas escolares, pois trata de coordenar e gerir a parte educativa, no sentido exato da palavra, estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos, visa atuar juntamente na atuação dos objetivos e metas quanto ao perfil proposto diante dos alunos e da comunidade.

Propõe metas a serem atingidas, realiza a elaboração dos conteúdos curriculares, fazendo o acompanhamento e a avaliação do rendimento de tais metas e propostas pedagógicas, considerando sempre o cumprimento destas.

Segundo Vieira (2008, p. 94): “o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino”, devendo ela, assim, na sua gestão, trilhar um caminho orientado por esta finalidade.

Como é possível observar, a Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), estabelece em seu artigo 14 que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Percebe-se que o papel do gestor escolar é extremamente necessário diante do desenvolvimento das atividades e tarefas escolares, pois considera-se o gestor, a pessoas responsável pela coordenação da escola como um todo, entretanto o comprometimento com a qualidade das tarefas e do ambiente como um todo, devem ser vistoriadas e coordenadas por ele.

Para Sousa (2011, p. 08):

O gestor dever animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais.

A gestão procede de diversas maneiras conforme a concepção que se tem dela e os objetivos que se acredita ter a educação para a sociedade e a formação de alunos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através de leituras exploratórias de obras científicas de variados autores, permitindo análises e reflexões sobre a temática citada, sendo que conforme Oliveira (1999, p. 119): "A pesquisa exploratória objetiva utilizar todos os meios, (pessoas) possíveis para se obter dados do objeto a ser pesquisado".

O estudo dessas diferentes obras, tais como: livros, revistas e materiais disponibilizados da internet, têm por objetivo apresentar conhecimentos para dar embasamento nas fundamentações teóricas e científicas, e dando o suporte para a argumentação desenvolvida no trabalho, utilizando-se dessa forma do meio bibliográfico de pesquisas, o qual segundo Oliveira (1999, p. 119), "tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno".

Através de análises do material recolhido, o artigo foi desenvolvido com as teorias bibliográficas que sustentarão argumentando e proporcionando a concretização de um novo olhar sobre a administração escolar, bem como a postura dos gestores frente ao papel desenvolvido de modo a contribuir para uma gestão de qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, compreende-se que o papel do gestor escolar é oportunizar a construção de uma gestão de qualidade e participativa, com a realização de atividades que envolvam e deixem a comunidade a par das ações, as quais devem ser voltadas ao público em geral, beneficiando à todos.

O gestor, na figura de diretor deve intermediar os assuntos ente comunidade e escola, deve saber ouvir, compreender, respeitar e incentivar a todos na busca pelas conquistas e pelo melhor da escola em que atua, incentivando a participação e a busca pelos interesses comuns que beneficiem a mesma.

Faz parte do papel do gestor, encarar e superar os desafios encontrados dentro da função que lhe cabe, considerando que ao realizar suas tarefas, é preciso buscar incentivar e motivar os seus alunos, para que os mesmos possam aprender e assimilar os novos conhecimentos repassados pela escola, também deve buscar a valorização da escola e de seus colaboradores, que são elos importantes para a consecução do objetivo principal de uma instituição escolar.

Desta forma, a gestão deve buscar condições e recursos para melhor qualidade do ensino, garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos, assim como estimular o envolvimento das pessoas e a participação de todos inseridos no processo, acompanhando e avaliando a fim de que os objetivos previamente traçados sejam alcançados.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ARENDT, R. O. **Globalização E Gestão Escolar: Relações De Tensão**. Monografia de Especialização, Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Educação - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional. Tio Hugo, 2009.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm, acesso em 16/01/2018.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1999.

CNE – CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em 17/01/2018.

DOURADO, L. F. de. (org.) **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

HOFFMANN, J. **Avaliação: mito e desafio: uma perspectiva construtivista**. Porto Alegre: Mediação, 1995.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Democrática: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, H. Perspectiva da gestão escolar e implicação quanto a formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, nº. 72, junho 2000.

LUCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. Série Cadernos de Gestão. 2011

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora: Pioneira, 1999.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo – SP: Editora Ática, 2008.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2ª Edição revisada, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo, Saraiva, 1986.

RIOS, T. A. **Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar. **Conteúdo**, v.1, n.2, p.67-83, jul./dez./2009.

SOUSA, Vera Lúcia Ribeiro de. **O Papel Do Gestor Escolar (Diretor) Em Uma Instituição De Ensino**. 2011. Disponível em:

http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_56326/artigo_sobre_o-papel-do-gestor-escolar-diretor-em-uma-instituicao-de-ensino-%22. Acesso em 17/01/2018.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino e Organizações Escolares**. 4. ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora FGV, 2006.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VIEIRA, S. L. **Escola – função social, gestão e política educacional**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto. & AGUIAR, Marcia A. S. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2ªed. São Paulo, Cortez, 2001.

VIEIRA, S. E. **Educação básica: política e gestão escolar**. Fortaleza: Líber Livro, 2008.