

**INSTITUTO DE PESQUISAS EDUCACIONAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA SERRA  
PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA FORMAÇÃO DO ALUNO**

***Daniele Soroldani Pereira<sup>1</sup>, Natiélia Oliveira Nogueira (Orientadora)***

<sup>1</sup>Instituto de Pesquisas Educacionais – IAPE, Faculdade da Serra, Rua Mizael Barcelos, nº 54, Centro, Alegre/ES; e-mail: [danisoroldani@hotmail.com](mailto:danisoroldani@hotmail.com), [natelia\\_nogueira@yahoo.com.br](mailto:natelia_nogueira@yahoo.com.br)

**Resumo-** O Gestor Escolar exerce um importante papel na vida escolar do aluno, auxiliando, assessorando em seu trabalho e desenvolvimento. O gestor deve entender que a partir do momento que assume a profissão, leva consigo uma gama de responsabilidades, tendo em vista que a partir desse momento lida-se com formação de caráter e cidadania de milhares de alunos. O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

**Palavras-chave:** Aprendizado, Cidadania, Gestor, Inserção Social.

**Área do Conhecimento:** Ciências Humanas (Educação)

### Introdução

O grande desafio de um educador é despertar em seus alunos a capacidade de aprender, ensinar, interagir e relacionar-se com o meio social. Pais, alunos e professores primam por uma educação de melhor qualidade e que faça a diferença na vida deste aluno, logo, é função do gestor escolar, priorizar tais pretensões, para que se obtenham bons resultados com a formação e capacitação do aluno.

O gestor deve ter em mente, que somente ele não solucionará todos os problemas que envolvam a escola, optando assim, pela descentralização, ou seja, levar as propostas de melhora para pais, alunos, professores e parceiros da escola.

De acordo com Moran (2000):

“Educar é colaborar para que professores e alunos - nas escolas e organizações - transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É ajudar os alunos na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional - do seu projeto de vida, no desenvolvimento das habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e tornar-se cidadãos realizados e produtivos.”

Segundo o Manual de Orientação do FUNDEF (2004), atualmente, a educação está entre as mais importantes políticas públicas, onde os municípios

são obrigados a aplicarem 25% de seus recursos em educação. Apesar dessa condição, ainda percebe-se um gradual declínio na educação pública. Onde estaria o problema então? Parte dessa culpa aplica-se a gestores sem capacitação, que não prezam por uma educação de qualidade. Neste ponto, entra a democratização da gestão.

Segundo Fontes e Viana (2003),

“Começa-se, assim, a indicar um novo papel a ser desempenhado pelos especialistas numa ação integrada, na direção oposta daquilo que se pretendia que fossem no contexto de regime ditatorial. Desse modo, não somente a formação desses profissionais necessitava mudar, mas também sua mentalidade e linhas de ação.”

Para Moran (2008), a escola precisa partir de onde o aluno está, das suas preocupações, necessidades, curiosidades e construir um currículo que dialogue continuamente com a vida, com o cotidiano. Este trabalho foi desenvolvido visando compreender melhor a relação aluno/gestor e quais os maiores desafios encontrados para que se possa desenvolver uma educação de qualidade.

O objetivo deste trabalho é estudar e relatar o comportamento dos alunos com seus gestores, podendo assim, chegar a uma conclusão da importância de tais profissionais no processo de aprendizagem.

## Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste artigo foi pesquisa exploratória, através de levantamento bibliográfico sobre o tema em livros, periódicos e sites da Internet.

O referencial teórico foi organizado a partir de análises de conteúdos relevantes para o estudo. O tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica foi avaliado à luz dos teóricos que trabalham os conceitos utilizados.

## Resultados

Muitas melhorias são relatadas quando se trata de gestão e aprendizado, mas ainda assim, é fato que tantas outras são necessárias.

A necessidade de se praticar gestão escolar surgiu através das fortes mudanças que a sociedade vem passando nos últimos anos. Citando alguma delas, temos: a globalização, os grandes avanços tecnológicos, entre outros. Partindo desses fatos, percebe-se que a escola e a educação como um todo pedem mudanças urgentes (MORAN, 2008).

Para Chauí (2003):

"Podemos afirmar que a gestão escolar objetiva organizar, mobilizar e articular todos os recursos materiais e humanos necessários para o avanço dos processos sociais e educacionais dos estabelecimentos de ensino. Essa orientação visa promover a aprendizagem pelos alunos, tornando-os capazes de enfrentar os desafios da sociedade."

Nas escolas atuais, é ainda muito perceptível a ausência de gestores totalmente interligados a vida escolar do aluno. O processo ensino/aprendizagem fica totalmente nas mãos dos professores, não havendo, muitas das vezes, uma intervenção por parte de diretores, coordenadores e supervisores.

Essa ausência participativa na vida escolar do aluno é entendida muitas vezes por outras tarefas das quais o gestor deve cumprir, até mesmo fora das escolas, deixando assim, uma lacuna entre aluno e gestor.

Quando se trata de gestão escolar, o ponto chave de toda e qualquer ação se encontra na gestão participativa, onde gestores, professores, pais, comunidade e alunos, possam interagir de forma que todas as partes estejam correlacionadas, havendo assim, cooperação mútua. É um dos primeiros desafios que um gestor enfrenta é conseguir envolver toda a comunidade escolar com os objetivos a serem alcançados.

Segundo a Secretaria de Educação e Cultura de Salvador (2003):

"O envolvimento dos pais e da comunidade decorre de um processo de mobilização e organização, de forma responsável e consciente, que possibilita canais de participação com representações de organizações associativas de pais, alunos e professores, contribuindo para o aperfeiçoamento do trabalho educativo e o relacionamento da escola com a comunidade."

## Discussão

Vários estudos apontam que para poder funcionar e atingir os resultados educacionais pretendidos, a escola precisa estar fundamentada em atividades racionais, estruturadas e coordenadas. No que diz respeito ao papel do diretor, este deixa de ser alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, para ser, segundo Luck (2000):

"[...] 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."

Para Carvalho (2005), no atual modelo de gestão, tende-se a atribuir uma maior importância à figura do gestor, visto como liderança empreendedora. Este passa a ser valorizado por sua capacidade de influenciar, motivar, identificar e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade na escola, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder tomar decisões conjuntas.

As constantes mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no mundo requerem que a escola atenda às exigências impostas pelo novo modelo de sociedade: a Sociedade do Conhecimento. Portanto, na atualidade as organizações escolares estão passando por vários desafios e mudanças, já que a nova sociedade incita essas transformações, tornando relevantes aspectos como inovação, competitividade e produtividade.

De acordo com Penin e Vieira (2002):

"A escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola."

Subentende-se então, que o papel da escola deve estar de acordo com as exigências da sociedade atual, tornando-se uma instituição que

atenda a esses interesses. Sendo assim, a gestão da escola precisa se empenhar para reestruturar a escola, pois a aprendizagem agora ocupa toda a vida das pessoas, além da escola, adquirem-se conhecimentos em diversos espaços, no familiar, no social e no virtual.

Então porque ainda existe toda essa “distância” educacional entre aluno e gestor? Muitas das vezes, o gestor se prende aos trabalhos burocráticos da escola, focalizando seu olhar apenas para esses deveres, e o contato com o aluno passa para segundo plano. Infelizmente, muitos alunos mal conhecem os gestores das próprias escolas, fazendo com que o trabalho do gestor seja diminuído e menosprezado perante tal fato.

O Gestor Escolar desempenha múltiplas funções e atende às demandas diversas que dependem de sua ação gerencial. (CARVALHO, 2005). Mediante a afirmação, deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada às normas do Sistema Municipal de Ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa.

O gestor escolar aparece no cenário atual como sendo todas as pessoas que participam do processo educativo e, é nítido esse pensamento na forma de comunicar quem é o gestor escolar a partir da frase dita quase que regularmente pelos professores tanto da educação básica como do ensino superior que colocam: ‘todos são gestores’. Contudo, se percebe nas práticas a problemática de repensar questões de cargos, delegação de poder, execução de tarefas, entre outros. Dentro dessa lógica emerge a figura do gestor escolar como o diretor, “posto que é o sujeito que acompanha, avalia e centraliza as decisões e procedimentos no âmbito da escola”, de acordo com Penin e Vieira (2002).

Na análise de Kisil (1998), um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança. Sabendo disso, a escola e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente”. (MOTTA, 2001).

Segundo Lück et al. (2002) liderança é:

“A dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.”

Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola. Buscar a importância do papel da gestão exige compreender as variáveis que interferem no processo do ato de ensinar e aprender. Que tipo de aluno se pretende formar? Cidadão, autônomo, crítico, líder, reproduzidor? Esses questionamentos ultrapassam discussões e reflexões: precisa gerar tomada de decisões, a aprendizagem do aluno.

Todas essas questões implicam um compromisso conjunto da gestão escolar. Nesse contexto, o diretor e vice-diretor têm o papel de observador, avaliador, orientador, fornecedor de subsídios e facilitador das tomadas de decisões.

De acordo com Luck (2004), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema. Cada escola pode e deve pensar suas ações para assegurar o sucesso de sua proposta pedagógica, e, conseqüentemente propiciar aquisição de conhecimento a seus alunos.

O gestor precisa ser dinâmico e ter flexibilidade junto ao corpo docente. Dourado (2001) relata a eficácia entre o líder e os seus liderados para a criação da confiança entre eles, onde a atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental.

## Conclusão

Neste estudo foi possível compreender que a comunidade escolar precisa se empenhar para elevar o nível intelectual da escola, por meio da gestão participativa e pela inovação do ambiente escolar em todos os aspectos.

A principal razão de ser escola é a aprendizagem dos alunos. No entanto, muitas instituições educacionais deixam a desejar neste ponto, e é aí que entra o gestor em ação. O gestor precisa sempre primar pelo aprendizado do aluno e para isso, ele deve contar com o trabalho coletivo, com o envolvimento de todos, com fortalecimento da gestão democrática, o aprimoramento do processo pedagógico, e acima de tudo: fazer parte, ser co-responsável.

O papel do gestor é de extrema importância para a vida acadêmica de seus alunos,

influenciando diretamente no aprendizado. A escola e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar.

A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças na estruturas organizacionais. Requer mudanças de práticas que se fundamentam tendo na constituição de uma proposta coletiva de gestão, contrariando a concepção tradicional. A gestão democrática requer a qualidade social da educação.

Nesse sentido, o gestor escolar deve atuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações. Assim, as práticas pedagógicas e administrativas dos profissionais da escola precisam ser orientadas para estratégias participativas, como forma de garantir uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos.

#### Referências

Secretaria Municipal de Educação e Cultura. **Atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino**, versão preliminar, Salvador, 2003.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar: Democracia e Privatização, duas faces de uma mesma moeda**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba. 2005.

CHAUÍ, M. H. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência de abertura da ANPED, Poços de Caldas, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Título Progesta: Programa de Capacitação e distância para Gestores escolares**. 2001.

FONTES, R. S.; VIANA, S. R. **Supervisão e orientação: outras palavras necessárias**. Presença Pedagógica, v. 9, n. 49, 2003.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 4, 1998. (Série Saúde e Cidadania).

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.

LUCK, Heloísa: **Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional: 22º Ed.** Petrópolis, 2004.

LUCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72. Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000.

**Manual de orientação do FUNDEF**. Maio, 2004.

MORAN, J. M. **Entrevista ao Portal Escola Conectada**. Fundação Ayrton Senna. 2008.

MORAN, J. M. **Informática na Educação: Teoria e Prática**. Porto Alegre, vol. 3, n.1 UFRGS. Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. 2000.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). Gestão da escola – desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.