

CAPÍTULO 14

A FUNÇÃO DO DIRETOR NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Francisco Helton Alves da Silva

Graduado em Pedagogia pela Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz (FACIBRA), Graduado em Geografia pela Universidade Vale do Acaraú (UVA) e em Educação Especial pela UNIASSELVI. Especialista em Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica, Planejamento de Ensino, metodologias e práticas de ensino. Universidade Estadual Vale do Acaraú -UVA, Sobral, CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1448009159293175>

Anaisa Alves de Moura

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Especialista em Gestão Escolar pelas Faculdades INTA. Mestre em Ciências da Educação - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias ULHT - Lisboa - Portugal e reconhecido pela UFMG.- Universidade Federal de Minas Gerais e Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade de Humanidades e Tecnologias - ULHT - Lisboa/ Portugal. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas Autobiográficas - GEPAS cadastrado no CNPq e membro do corpo editorial científico da Editora Ibero-Americana e Estudos em Educação Centro Universitário Inta – Uninta, Sobral – CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5733205457701234>

Maria da Paz Arruda Aragão

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Especialista em Gestão Docência do Ensino Superior pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Mestra em Educação pela Lusófona. Centro Universitário Inta – Uninta, Sobral – CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2291755554565010>

Márcia Cristiane Ferreira Mendes

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Mestre em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (PPGE/UECE); Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (PPGE/UECE). Professora do Centro Universitário Inta – Uninta. Membro do grupo de Pesquisa: Práticas Educativas, Memórias e Oralidades. Centro Universitário Inta – Uninta, Sobral – CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6377103436374712>
<https://orcid.org/0000-0002-6219-7182>

Railane Bento Vieira Sabóia

Mestrado Acadêmico em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (PPGE/UECE). Especialização em Psicopedagogia Institucional, Clínica e Hospitalar pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA/CE). Graduação em Pedagogia (UVA). Professora efetiva do Curso de Pedagogia da UVA.
<http://lattes.cnpq.br/9005966729356836>
<https://orcid.org/0000-0002-0054-9832>

RESUMO: O presente trabalho tem o intuito de refletir sobre o papel do diretor escolar em face aos preceitos da democracia, levando em conta os desafios impostos pela contemporaneidade. Apresenta uma abordagem sobre as funções desse cargo, analisando sua contribuição para o melhor funcionamento das instituições de ensino. A pesquisa se constitui como bibliográfica de cunho qualitativo, pois visa analisar a problemática aqui abordada, tendo em vista a realização de um estudo sobre a questão norteadora deste trabalho. A fundamentação teórica está embasada em diversos estudos, tais como Libâneo (2005, 2008, 2024), Brasil (1996) e Paro (2006). Dessa forma, este trabalho mostra a importância do papel do diretor escolar, considerando que sua atuação é desenvolvida mediante o exercício da liderança, transformando o espaço educativo em oportunidades de aprendizagens significativas. Com a realização desta pesquisa sobre essa temática, é de suma importância a compreensão dos percursos formativos e dos desafios das instituições de ensino, em diálogo com os fundamentos das contribuições e do papel do gestor escolar, frente ao desenvolvimento da aprendizagem, considerando os caminhos da participação. Assim, foi possível perceber que ser gestor de uma escola é ser responsável por um conjunto de funções, sempre visando à qualidade do ensino. Seu papel deve ser o de líder, um profissional dotado de conhecimento, capaz de fornecer respostas rápidas para situações inesperadas.

PALAVRAS – CHAVE: Aprendizagem. Educação. Gestão escolar.

THE FUNCTION THE DIRECTOR IN THE DEVELOPMENT OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

ABSTRACT: This work aims to reflect on the role of the school director, in light of the precepts of democracy, taking into account the challenges imposed by contemporary times. It provides an approach to the functions of this position, analyzing its contribution to the better functioning of educational institutions. The research is constituted as bibliographical of a qualitative nature, as it aims to analyze the problem addressed here, in view of seeking to carry out a study regarding the guiding question of this work. The theoretical foundation is based on several scholars, such as: Libâneo (2005), Brasil (1996) and Paro (2006). In this way, this work shows the importance of the work of the school director, considering that his performance is developed through a leadership role, transforming the educational space into significant learning opportunities. Therefore, when carrying out this research on this topic, it is extremely important to understand the training paths and challenges of educational institutions in dialogue with the foundations of the contributions and role of the school manager, in relation to the development of learning, in means the paths of participation. Thus, it was possible to realize that being a school manager means being responsible for a set of functions, always aiming for the quality of teaching. That your role should be that of a leader, of an employee endowed with knowledge, I have the answers to unexpected situations at the snap of my fingers.

KEYWORDS: Learning. Education. School management.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma abordagem sobre as funções do gestor escolar no contexto educacional, destacando a importância de suas ações no que concerne ao pleno funcionamento das instituições de ensino. Segundo Libâneo (2024), a gestão escolar eficiente é aquela que consegue integrar todos os atores do ambiente escolar em torno de um projeto comum, voltado para a melhoria contínua do processo educativo, garantindo a qualidade do ensino e a formação integral dos estudantes.

Este trabalho tem como tema o papel do Diretor Escolar: gestão democrática e paradigmas emergentes. Desse modo, pensando nesses cenários de muitas mudanças de paradigmas emergentes, faz-se a seguinte pergunta: Quais são as contribuições da função do diretor escolar? Quais são os desafios presentes frente às mudanças do final do século XXI?

Nessa perspectiva, sabe-se que o diretor escolar desempenha uma ação preponderante no processo de ensino e aprendizagem, pois é ele quem reúne conhecimentos técnicos e ações planejadas, buscando mobilizar setores que contribuem de forma direta para a construção do saber.

Na contemporaneidade, vários desafios imperam dentro das instituições de ensino. O que ensinar e como ensinar tornam-se problemáticas a serem investigadas. É aí que o diretor escolar entra em cena, disponibilizando estratégias que tornam a escola um ambiente agradável e dinâmico. Para isso, é claro, ele conta com as parcerias necessárias para transformar os problemas em aprendizado.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o papel do diretor na gestão escolar e as contribuições da gestão democrática para os paradigmas emergentes em processos de construção coletiva e em processos pedagógicos. Além disso, busca refletir sobre as funções desse cargo, destacando como a gestão da escola pode torná-la melhor, de modo que haja profissionais engajados e alunos com alto nível de conhecimento, mediante a participação da família e a parceria com a comunidade.

Com base nessas premissas, acredita-se que a escola cumprirá verdadeiramente o seu papel se todos os agentes envolvidos tiverem plena consciência de suas responsabilidades, fazendo da escola um espaço democrático e humano. Isso consiste na justificativa dessa pesquisa, haja vista que essa discussão é extremamente importante, pois dá ênfase à gestão democrática, de modo que o diretor escolar reúna as melhores ideias para transformar a instituição de ensino.

Para tanto, este trabalho é fruto de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, pois analisa o problema evidenciado, refletindo sobre uma escola que realmente faça a diferença na vida dos alunos.

Sua estrutura está dividida em tópicos. O primeiro traz uma abordagem sobre Gestão e Administração escolar, conceituando esses dois termos para melhor entendimento das

funções do diretor escolar. O segundo mostra as responsabilidades do diretor, abordando suas competências e habilidades exigidas para o cargo, imaginando assim uma escola melhor, com um profissional capacitado, que tem consciência de suas responsabilidades. Por fim, o último tópico aborda a gestão democrática e a educação contemporânea. É nessa parte que se apresentam fundamentos que embasam a atuação do diretor, considerando a realidade das escolas.

2. METODOLOGIA

Para a metodologia, recorremos à abordagem qualitativa, visto que utilizamos uma pesquisa bibliográfica e analisamos o problema evidenciado, refletindo sobre uma escola que realmente faça a diferença na vida dos alunos. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa preocupa-se em compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, considerando o contexto em que eles estão inseridos, para captar a riqueza e a complexidade da experiência humana. Ao que se refere a pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de qualquer investigação científica, pois permite ao pesquisador conhecer o que já foi produzido sobre o tema, identificar lacunas no conhecimento e fundamentar teoricamente o seu trabalho.

O estudo foi dividido em tópicos, apresentando uma abordagem sobre Gestão e Administração escolar, conceituando esses dois termos para um melhor entendimento das funções do diretor escolar. Além disso, mostra as responsabilidades do diretor, abordando suas competências e habilidades exigidas para o cargo, imaginando assim uma escola melhor, com um profissional capacitado que tem consciência de suas responsabilidades. Por fim, aborda a gestão democrática e a educação contemporânea. É nessa parte que se apresentam os fundamentos que embasam a atuação do diretor, considerando a realidade das escolas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão e Administração Escolar

Inicialmente, faz-se uma reflexão a respeito dos termos que caracterizam o trabalho do diretor dentro das instituições de ensino. Pode até parecer, mas gestão e administração não são palavras sinônimas; no entanto, suas funções devem caminhar juntas dentro do ambiente educativo.

Diante dessa premissa, a gestão está intrinsecamente relacionada ao controle de ações. Já a palavra administração diz respeito ao relacionamento entre pessoas. Assim sendo, há, no contexto prático, uma mudança no uso desses termos, haja vista que, no âmbito corporativo, a palavra administração tem sido substituída pelo termo gestão. Isso ocorre porque, etimologicamente, essa abordagem traz uma certa valorização aos fatores humanos.

Nesse contexto, Paro (2006, p. 33) destaca:

A administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exercito, nos hospitais, na igreja, etc, o homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais. (PARO, 2006, p.33)

Tendo como base o pensamento desse autor, acredita-se que na educação, a administração tem estreita ligação com o plano de ação, desenvolvimento e controle de materiais para alcançar objetivos pré-estabelecidos. Isso porque, esses materiais podem ser as pessoas envolvidas com o processo de ensino. Assim sendo, denota-se que o termo administração escolar, relaciona-se com ações técnicas e metodológicas, deixando de lado o desenvolvimento humano como forma de alcance de ideais.

Ainda sobre Paro (2006, p. 23), ao trazer a tona uma reflexão sobre esse assunto, apresenta os estudos realizados por teóricos da atualidade.

Para os modernos teóricos da administração, a sociedade se apresenta como enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações chamadas administrativas. (PARO, 2006, p.23)

Nesse contexto, tem-se o planejamento de estratégias coordenado pela equipe escolar, que define claramente suas metas e objetivos, considerando, assim, a capacidade de calcular resultados, identificando e refletindo sobre a atuação da escola de modo geral.

Entretanto, diante dos novos paradigmas que permeiam a educação, a gestão escolar ganha ênfase, pois leva-se em consideração a união de forças para o alcance das metas projetadas. Nessa perspectiva, essa metodologia de trabalho é vista como um processo inter-relacionado com os aspectos humanos e os relacionamentos pessoais.

Dessa maneira, manter a equipe motivada e incentivar a qualificação profissional são ações preponderantes, pois é a partir disso que cada funcionário pode desempenhar melhor suas funções.

Para Meneses (1998, p. 274), “A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrário, acha-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e atos”. Ao considerar o que sugere este autor e o peso de sua função, destacam-se os esforços da equipe de trabalho, por meio do conceito de gestão escolar, com um administrador que busca manter o envolvimento de todos os membros, levando em conta os problemas a serem mediados, sem esquecer a busca incessante pelo aperfeiçoamento dos funcionários, incentivando-os a participarem de qualificações.

Diante do exposto, pressupõe-se que a gestão escolar é uma ação conjunta que reúne os esforços de uma equipe de trabalho que caminha de mãos dadas, buscando

sempre encarar os desafios com base no diálogo. Contudo, destaca-se que, dentro do nível hierárquico, o diretor é tido como o agente que age em conformidade com a lei e a ordem, sendo o responsável legal por todas as ações desenvolvidas na escola.

3.2 Responsabilidades do Gestor, Competências e Habilidades

O diretor se constitui como o líder da escola. É ele quem gerencia a equipe de trabalho, apontando soluções para a resolução dos problemas e demandas existentes. Suas funções são caracterizadas como as mais complexas, pois, além de ser a autoridade da escola, exerce também o papel de educador. Segundo Libâneo (2008), o diretor escolar não é apenas um administrador de recursos, mas um líder pedagógico que deve promover um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos alunos, coordenando esforços para que a escola atinja seus objetivos educacionais.

Esse profissional deve possuir conhecimento técnico sobre a realidade da sala de aula, como pré-requisito para ter mais segurança nas tomadas de decisão. Para Meneses (1998, p. 274), “a administração escolar não é um processo desligado da realidade educacional”. Ao contrário do que muitos pensam, ele precisa estar atento a tudo que acontece no processo educativo. Como esse autor menciona, ao exercer sua função ou tomar alguma decisão, o diretor é, acima de tudo, um educador.

Seu papel de liderança é inegável, pois ele deve possuir as estratégias necessárias para assegurar o alcance dos objetivos definidos. É através dessa ação que a equipe consegue organizar sua rotina de trabalho, sendo capaz de refletir sobre a prática realizada.

Meneses (1998) define o perfil dos tipos de diretor que existem. Ele os classifica em três modelos. O primeiro é o autocrático. Isso significa que esse perfil é traçado por aquele tipo de profissional que sempre se coloca como o principal na tomada de decisões. Para ele, esse tipo de diretor se utiliza da imposição para disseminar suas decisões e opiniões, assumindo total responsabilidade.

O segundo é classificado como democrático. Significa que, na resolução de questões inerentes às funções, procura ouvir a opinião de todos. O terceiro tipo é conhecido como o “deixa fazer tudo”, ou seja, aquele que não assume claramente seu papel e deixa a equipe fazer o que bem entender, deixando a decisão a cargo de qualquer um.

Sperb (1976, p. 38) declara que “em geral, não é necessário que o líder escreva um tratado ou faça longos discursos sobre o tipo de liderança que adota. Sua maneira de agir fala mais alto do que demoradas explicações”. Para ele, ao tratar do cargo de liderança, afirma que a “técnica de liderança democrática, principalmente, revela-se pela teoria da ação. Palavras, apenas, não são convincentes”.

Baseando-se nessa premissa, para exercer as funções desse cargo, é necessário possuir certos conhecimentos e experiências técnicas, como ser preferencialmente pedagogo e ter especialização em gestão escolar. Logo, imagina-se que o gestor escolar

possui inúmeras atribuições e, na condição de servidor, possui também direitos. Na condição de funcionário público, tem a incumbência de identificar os problemas e procurar as possíveis soluções, trabalhando diretamente com alunos, pais, associação da escola, funcionários e com membros da comunidade.

Dessa forma, busca, junto com esses setores, estabelecer as regras da escola, realizar a construção do regimento e assegurar o funcionamento da instituição, tanto nos aspectos pedagógicos quanto nos administrativos.

Nesse contexto, existem razões que pressupõem que o papel de diretor é também de líder. Há especificidades inerentes às funções de cunho pedagógico que demandam uma atenção mais apropriada, exigindo que esse profissional não seja um mero administrador. Segundo Paro (2006) o papel do diretor escolar vai além da simples administração; ele deve atuar como um líder pedagógico que impulsiona o desenvolvimento educacional, articulando as ações da escola com a comunidade e garantindo que os objetivos educacionais sejam alcançados.

Para tanto, o gestor escolar precisa executar suas funções visando ao sucesso total da instituição, buscando sempre agir em prol do bom funcionamento de todos os setores e do pleno rendimento dos alunos. Ao ter conhecimento amplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), 9394/96, do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990), do regimento da escola e de seu Projeto Político-Pedagógico (PPP), acredita-se que ele terá a capacidade fundamental para o exercício das funções.

Libâneo (2008, p. 289) discute sobre o papel que o gestor desempenha, destacando a necessidade de “conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade, etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino)”. Dando continuidade, ele reflete também sobre “o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.”, e a importância de aprender a estabelecer relações entre estas duas instâncias para que a instituição tenha êxito em suas ações.

Nessa conjuntura, define-se como função do diretor, a partir dos estudos de Libâneo (2004, p. 217), acompanhar e dar suporte a todas as atividades administrativas que envolvam os pais, a comunidade e outros setores da sociedade. Além disso, oferecer recursos específicos que favoreçam os objetivos da escola. Criar mecanismos que possibilitem o vínculo entre a instituição e a comunidade, de modo que haja atividades de cunho pedagógico.

Desenvolver ações que possam integrar o planejamento ao projeto pedagógico, com o apoio da coordenação escolar. Segundo esse autor, os diretores devem “conhecer a legislação educacional e do ensino”. Outra ação consiste em “garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares”.

É também função do diretor cuidar da documentação burocrática juntamente com a secretaria da escola e dar suporte ao acompanhamento avaliativo das turmas. Por fim,

criar mecanismos que contemplem o bom exercício das funções dos funcionários, além de ter responsabilidades nas finanças da instituição, sendo o representante direto junto aos setores que compõem a escola.

Portanto, ainda sobre esse assunto, Libâneo (2008, p. 335) afirma que o gestor escolar é aquele que “coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente”.

3.3 Gestão Democrática e Educação Contemporânea

As práticas de gestão, fundamentadas no princípio da democracia estão expostas na Constituição Federal de 1988. O seu 206, versa sobre o ensino que deve ser ministrado nos princípios da gestão democrática. Na LDB, esse preceito é reafirmado em seu 14º artigo, quando enfatiza que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão de ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades”, Brasil (1996, art, 14). Segundo Libâneo (2008) a gestão escolar democrática é aquela que se caracteriza pela participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo um ambiente de diálogo e cooperação para a tomada de decisões que afetam o cotidiano da escola.””

Paralelo a isso, leva-se em consideração a contribuição dos profissionais dessa área, que desempenham papel preponderante na construção do Projeto político Pedagógico – PPP, além da colaboração da comunidade escolar.

Essa fundamentação legal, permite uma profunda reflexão a respeito da função dos diretores escolares, eles que têm nas mãos o poder de mobilizar os mecanismos e as estratégias para fazer uma educação de qualidade, baseada no diálogo entre os agentes que compõem a educação.

Primeiro que o diretor escolar não precisa apenas de ser escolhido ou nomeado para colocar em práticas uma gestão democrática. É necessário, acima de tudo, que todos os setores que estão relacionados com a escola participem da tomada de decisão de forma crítica e reflexiva, buscando firmar parcerias, objetivando um processo de ensino e aprendizagem pautado na ética, compromisso e da colaboração, visando o alcance dos objetivos propostos.

Conforme exposto, é somente através da participação efetiva dos agentes que tem relação com as práticas escolares, se verdadeiramente cada um reconhecer seu papel perante os objetivos e metas da escola, pois, na construção coletiva do PPP, busca-se uma melhoria na qualidade da educação. Por falar nesse assunto, Libâneo (2005, p. 117) discute que “a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, os domínios dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos”.

Dalberio (2009, p. 710) destaca o significado de democracia expondo que:

Democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. Cabe ao povo ou à comunidade discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os próprios problemas. (DALBERIO, 2009, p. 71)

Esse autor, classifica a democracia como uma maneira inteligente dos cidadãos terem poder. No contexto educacional, acredita-se na eficácia de ações desse cunho, cujo mister perpassa a participação das pessoas.

Desse modo, o gestor precisa refletir sobre seu papel, desenvolvendo alternativas que torne a escola pública de qualidade. Entretanto, suas ações devem contemplar as questões técnicas da função, objetivando atender as necessidades da escola, presente em seu planejamento de ensino.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados esperados com a realização da pesquisa sobre a temática consistiram em compreender os percursos formativos e os desafios das instituições de ensino em diálogo com os fundamentos das contribuições e do papel do gestor escolar, frente ao desenvolvimento da aprendizagem, considerando os caminhos da participação.

Assim, parte-se dos pressupostos da compreensão das normas e da legislação vigente, ao fortalecimento da consolidação em prática e da regulamentação dos direitos do cidadão, a partir da Constituição de 1988. Entretanto, procurou-se identificar os caminhos e (des)caminhos do trabalho do gestor escolar e suas lacunas, por meio da LDB e das normativas, em suas funções e nas deliberações das atribuições no desenvolvimento da escola, dos alunos e da comunidade escolar, bem como sua atuação junto à educação, dentro dos espaços escolares.

Ao realizar as discussões sobre como identificar as ferramentas metodológicas, operativas, éticas e de gestão no exercício profissional em espaços de trabalho, o gestor precisa conhecer a realidade das famílias, dos alunos, dos professores e da comunidade escolar, para que se possam aplicar os meios possíveis de maneira correta, garantindo que as ferramentas possam auxiliar o desenvolvimento da comunidade escolar, fortalecendo a aprendizagem e os vínculos afetivos, sociais, culturais e sustentáveis.

Nesse contexto, a gestão escolar democrática exige que o diretor reúna ideias que possam contemplar a tomada de decisões a partir de consensos. Acredita-se, entretanto, que é através da educação que o conhecimento é adquirido, advindo de experiências vivenciadas tanto no contexto familiar quanto no pedagógico.

Portanto, a tomada de decisão deve partir dos pressupostos que garantem a efetivação do saber como instrumento de emancipação humana, considerando que a educação se organiza em torno das melhores estratégias e recursos, levando em conta o papel dos agentes envolvidos.

Na contemporaneidade, repensar as ações pedagógicas torna-se imprescindível por parte das instituições de ensino. Nesse sentido, a função do diretor vai muito além de simplesmente cuidar da parte burocrática das instituições de ensino. Essa é a compreensão que minha experiência profissional tem me possibilitado alcançar.

Nesse contexto, percebe-se que o desenvolvimento de ações educativas inovadoras, sobretudo na gestão da sala de aula, vai muito além do que se imagina e é considerada a saída para a resolução de diversas questões relacionadas à problemática da aprendizagem. No caso específico da temática aqui abordada, verificou-se que, no processo de ensino e aprendizagem, o diretor desempenha um papel fundamental, reunindo ideias e articulando ações que possam ser úteis ao trabalho do professor.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, destacou-se a grande expectativa em relação às informações expostas. Todavia, foi possível perceber que ser gestor de uma escola é ser responsável por um conjunto de funções, sempre visando à qualidade do ensino. Seu papel deve ser de líder, um profissional dotado de conhecimento, com capacidade de fornecer respostas rápidas para situações inesperadas.

Entretanto, destaca-se a responsabilidade da escola como um todo, incluindo a família e o poder público. É através desses elementos que há a possibilidade de promover uma aprendizagem significativa, coordenada, é claro, pelo diretor.

É, sem dúvida, função deste garantir o acesso dos alunos ao conhecimento, o que exige ousadia para colocar problemas, buscar soluções e experimentar novos caminhos, de maneira diferente de uma motivação intrínseca; ou seja, o aluno precisa sentir a necessidade e a vontade de aprender, e o diretor pode influenciar isso. É indiscutível que os profissionais estejam comprometidos e conscientes de que eles podem propiciar condições favoráveis para uma atuação social e intelectual, considerando as diversidades de aprendizagem.

Para que a aprendizagem aconteça, é necessário que o aluno esteja disposto a se envolver no processo de aprendizagem, se empenhando em estabelecer relações entre o que já sabe e o que está aprendendo, utilizando os instrumentos adequados que conhece e dispõe para alcançar a maior compreensão possível.

A gestão escolar cumpre um papel fundamental na formação da cidadania, levando em conta os fatores externos que, de forma direta, se relacionam com a comunidade escolar, destacando que a escola é um espaço de transmissão de conhecimento e valores. Nesse contexto, a gestão educacional é regida pelos princípios legais a serem seguidos, tendo como principal foco um ensino que contemple a construção da aprendizagem, de modo a contribuir para a formação de um mundo mais justo e humano, na visão de Ferreira (2001, p. 3007).

Considerando o desenvolvimento das ações de cunho democrático, ao destacar os princípios administrativos, a gestão educacional, na pessoa do diretor e do coordenador, assume uma grande responsabilidade. Haja vista que esses atores canalizam os esforços

para o cumprimento dos objetivos propostos. Isso porque esses agentes têm a capacidade de realizar as articulações necessárias, desde a organização das ações até a reflexão das práticas, por meio da avaliação, pois sua função abrange a articulação, a comunicação, sem contar o papel de liderança que exercem. Para tanto, Libâneo (2004, p. 215-216) propõe que gerenciar é “dirigir e coordenar os andamentos dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola; assegurar o processo participativo de tomada de decisões”.

Ao conceber que a gestão da educação tem intrínseca relação com os aspectos político-administrativos, nos quais os sistemas de ensino desenvolvem suas ações didático-pedagógicas, usa-se de forma sinônima os termos gestão e administração para compreender o papel do diretor escolar.

Transpondo esse pensamento para o âmbito pedagógico, esses termos têm significados diferentes. Vê-se a gestão como uma prática da ação administrativa. Em outras palavras, ao argumentar sobre gestão e administração, Libâneo (2004, p. 97) diz que “administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos”. Nesse sentido, ele classifica administração como “o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções”. Entretanto, ao enfatizar o termo gestão, o mesmo afirma que “gerir é administrar, gerenciar, dirigir”. Segundo esse mesmo autor, administração escolar “tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola”. Para ele, a administração mantém relação próxima com o ato de “racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais)”, além disso, destaca o ato de “coordenar e controlar o trabalho das pessoas”.

Os gestores escolares enfrentam inúmeros desafios na tentativa de garantir um ensino de qualidade. Para assegurar um processo de ensino que seja capaz de alcançar as metas estabelecidas, não se pode perder de vista alguns aspectos, como a gestão participativa, através de práticas democráticas. Buscar soluções para os problemas em comum com a comunidade escolar acaba sendo um caminho a ser percorrido.

A evasão escolar, por sua vez, ocorre quando o aluno deixa de frequentar a escola. Quando essa situação ocorre, alguns questionamentos surgem: a escola está atrativa e dinâmica? Possui os recursos de ensino necessários para o desenvolvimento de boas práticas de ensino? Os professores estão desenvolvendo aulas diferenciadas? Enfim, inúmeras perguntas surgem, mas as respostas nem sempre são encontradas. Diante disso, o gestor tem a responsabilidade de analisar a situação e buscar estratégias que possam favorecer a função da escola.

Sobre essa problemática, Cunha (2002, p. 69) expõe que “em busca da melhoria na qualidade do ensino, com fins de combater as causas da evasão escolar e definir metas para preveni-la, o Projeto Político Pedagógico deve ser objeto de estudo daqueles que estão engajados na Escola Pública”. Nesse contexto, acredita-se que a evasão escolar

pode ser superada mediante a transformação das ações que causem mudanças no trabalho pedagógico.

A formação do professor merece destaque quando o assunto é desafio. Será que, de fato, ele está preparado para as demandas existentes? Esse questionamento exige uma profunda análise. Pois, de fato, existem profissionais que estão em sala de aula, mas que não possuem as competências específicas para lidar com determinadas situações. Deve-se enfatizar o fato de que alguns professores têm graduação e pós-graduação, mas não possuem os elementos mínimos exigidos para a prática docente. Outra realidade é que muitos estão atuando em áreas diferentes de sua formação, o que acaba agravando a situação. Isso pode gerar consequências para as práticas de gestão, pois acaba sendo uma grande preocupação do gestor: a gestão da sala de aula. Nesse caso, entram em cena as reuniões pedagógicas, cursos de formação continuada, orientações, entre outros.

A participação da família é essencial para que os objetivos sejam alcançados. Mesmo sabendo que sua relação com a escola é extremamente proveitosa, há casos em que as famílias não frequentam a escola em momentos de reuniões ou em visitas periódicas. Quando isso ocorre, o pai tem a oportunidade de acompanhar notas e rendimento, ver o comportamento, saber no que pode estar contribuindo para a aprendizagem do filho.

Dessa maneira, é necessário que a escola crie mecanismos com o intuito de promover uma relação harmoniosa entre escola e família. Um bom atendimento, criar uma pauta para desenvolver uma reunião dinâmica, na qual as famílias tenham consciência da importância de sua participação, é fundamental nesse momento.

Dessa forma, Libâneo (2005, p. 302) afirma:

Características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola: professores preparados, com clareza de seus objetivos e conteúdos, que planejem as aulas, cativem os alunos. Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas (LIBÂNEO, 2005, p. 302).

Na contemporaneidade, as escolas lutam para tornar o ambiente educativo mais atrativo. Pensando nisso, que tal inovar? Investir em ações que favoreçam o bem-estar. Tudo o que for feito, que extrapole os limites definidos, pode contribuir para o sucesso da instituição. Campeonatos, eventos culturais, jogos, brincadeiras, projetos integradores, tudo isso pode favorecer a relação aluno-escola. É, portanto, uma alternativa viável.

E o gestor acaba sendo a mola mestra desses momentos, disponibilizando tempo para a organização e o desenvolvimento de atividades diferenciadas. Mesmo sabendo que, conforme pontua Benica (2001, p. 67), “a prática pedagógica não deve esquecer a realidade concreta da escola e os determinantes sociais que a rodeiam”. Isso porque, como esse autor afirma, “teoria e prática, professor/aluno, conteúdo e forma não existem isolados, mas encontram-se numa relação mútua”.

Fini (1996, p. 73) diz que o aluno pode apresentar comportamentos inadequados diante de um ensino de má qualidade. Segundo ele, algumas situações podem fazer com que o aluno evite a escola, o que, sem dúvida, é um grande desafio. Pois não adianta a escola planejar e fazer de tudo para ser atrativa se não conseguir envolver o aluno.

Para Azevedo (2011, p. 05), a repetência escolar constitui-se em outro grande desafio. Ao destacar as consequências desse problema, ele afirma que essa questão tem ligação íntima com fatores sociais, culturais, econômicos e políticos. Enfatiza, também, que a atuação do corpo docente tem contribuído para o agravamento do problema, ao considerar a prática docente empregada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, destaca-se a grande expectativa em relação às informações expostas. Todavia, foi possível perceber que ser gestor de uma escola é ser responsável por um conjunto de funções, sempre visando à qualidade do ensino. Seu papel deve ser o de líder, um funcionário dotado de conhecimento, capaz de fornecer respostas rápidas para situações inesperadas.

Entretanto, destaca-se a responsabilidade da escola como um todo, incluindo a família e o poder público. É através desses elementos que se pode promover uma aprendizagem significativa, coordenada, é claro, pelo diretor.

É, sem dúvida, função do diretor garantir o acesso dos alunos ao conhecimento, o que exige ousadia para identificar problemas, buscar soluções e experimentar novos caminhos, de maneira distinta de uma motivação intrínseca. Isto é, o aluno precisa sentir a necessidade e a vontade de aprender, e o diretor pode influenciar isso. É indiscutível que os profissionais estejam comprometidos e conscientes de que eles são os que podem propiciar condições favoráveis para uma atuação social e intelectual, considerando as diversidades de aprendizagem.

Para que a aprendizagem aconteça, é necessário que o aluno esteja disposto a se envolver no processo, empenhando-se em estabelecer relações entre o que já sabe e o que está aprendendo, e em usar os instrumentos adequados que conhece e dispõe para alcançar a maior compreensão possível.

Diante do exposto, as práticas de gestão, lideradas pelo diretor, devem ter em mente que ele é um líder, cuja atuação visa manter uma equipe engajada no processo de ensino e aprendizagem. Assim, a gestão escolar desempenha um papel importante no desenvolvimento da aprendizagem. É necessário, portanto, estabelecer ações democráticas que permitam a construção efetiva do saber. Contudo, os gestores são agentes que exercem o papel de liderança, cabendo a eles a função de organizar estruturalmente a escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Diretrizes e Bases para educação Nacional.** Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 26 set. 2024.

BENICÁ, Elli. **A prática pedagógica da sala de aula**—caderno da Universidade de passo fundo –R.S.U.P.F. –3^a. Tiragem, nº. 4. agosto de 2001.

CUNHA, Luiz Antonio. Educação e Desenvolvimento Social no Brasil. 8. ed., Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 2002. FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2 ed. São Paulo, Cortez, 2001.

DRUMMOND, Maria canal Caetano -& Hélio Caetano. **Família –Adolescente –Escola.In.** Drogas: a busca de respostas. São Paulo, SP: Loyola, 1998.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade.** São Paulo: Paulus, 2009.

FINI, Lucila Dichl Tolaine. **Rendimento Escolar e Psicopedagogia.** In Atuação Psicopedagógica e Aprendizagem Escolar. Orgs. Firmino Fernandes Sisto et al, Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5^a. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **A gestão escolar eficiente.** São Paulo: Editora X, 2024.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar:** políticas estrutura e organização. 2^a ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** 5^a edição Revista Ampl. Atlas - São Paulo. 2002.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 2. Ed. São Paulo, 1990.

MENESES, J. G. C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica:** Leituras. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007. Paradigma organizacional. RAP, Rio de Janeiro, n. 32, p. 35-48, mar./abr. 2011.

PARO V.H. **Administração Escolar:** Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

PILETTI, Claudinho. **Didática geral.** São Paulo: Ática, 1995.