



VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

## O GESTOR ESCOLAR COMO EDUCADOR E LÍDER REFLEXIVO

**Rosângela Nascimento**

Faculdade Regional de Filosofia, Ciências e Letras  
de Candeias - FAC  
*rosa\_educ@hotmail.com*

**Rita Cristina Coelho de Almeida Santiago**

Universidade do Estado da Bahia  
*tinnasantiago@gmail.com*

**Alfredo Eurico Rodrigues Matta**

Universidade do Estado da Bahia – UNEB  
*alfredo@matta.pro.br*

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva promover reflexões sobre a função social da escola e, principalmente, do gestor, enquanto educador e líder reflexivo. Nessa perspectiva de discussão, a escola é compreendida como espaço institucional fundamental para promover a inclusão ou reduzir a exclusão social através da formação para a cidadania e, sendo assim, diversos desafios são postos tanto para a escola quanto para o gestor que precisa rever sua função social e sua forma de atuação.

A temática aqui delineada tem sua relevância como pauta discursiva para o entendimento de que as organizações produtivas e os impactos das marcantes inovações tecnológicas e do desenvolvimento acelerado do conhecimento afetam o perfil do gestor escolar, exigindo deste mais qualificação, enquanto sujeito formador das estruturas do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro.

A gestão da escola pode ser um estímulo à formação de sujeitos coletivos, na medida em que investe na construção de um projeto para a escola. O diretor pode contribuir para o fortalecimento das identidades locais e comunitárias, organizando significados sobre a importância da escola na vida das pessoas nela envolvidas. A gestão escolar pressupõe considerar os aspectos contextuais mais amplos, os quais determinam a realidade cotidiana da própria escola.

Nesse sentido, este artigo alinha seu conteúdo ao eixo temático Educação Saberes e Práticas, do VI ETBCES, como uma forma de debater questões instigantes da prática escolar e propor algumas recomendações e desafios a serem objetos de reflexão tanto para a comunidade escolar mais ampla, quanto mais estritamente para gestores e educadores.



## 2 O DEBATE SOBRE A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA NO CENÁRIO ATUAL

A discussão sobre a gestão escolar no Brasil ganhou relevo nos anos de 1980, no bojo da discussão sobre a função social da escola frente às lutas sociais pela democratização da sociedade brasileira que, no campo da educação, se cristalizou através da luta pela democratização do acesso ao conhecimento. Mais claramente, esse processo se afirma a partir da primeira eleição para os governos dos estados em que foram assumidos, majoritariamente, por partidos de oposição ao governo estabelecido.

É nesse contexto, que nos anos de 1980, vários estados empreendem movimentos educacionais para investir na reforma e viabilizar o compromisso social que a escola deve ter. Apesar dos esforços, as mudanças introduzidas na direção escolar não conseguiram garantir a melhoria da qualidade do ensino e promover o acesso e a permanência dos alunos nas escolas públicas (ARANHA, 1996).

Afirmava-se que as propostas construídas, nos âmbitos dos estados e dos municípios, elaboradas a partir das décadas de 80 e 90, se vinculavam às tendências pedagógicas que precisavam ser revistas e superadas. Dentre elas, foram indicadas a tradicional, a renovada, a libertadora e a crítica social dos conteúdos. Assim, a necessidade de superação dessas tendências estava atrelada à incapacidade delas para enfrentar os problemas da organização pedagógica da escola, em função das exigências do mundo contemporâneo.

As mudanças ocorridas na direção da escola, propostas a partir das diretrizes governamentais na atualidade, têm suas raízes nos processos de mudanças que ocorreram na década de 1980. Esse processo foi liderado por estados das regiões Sudeste e Sul que tiveram governos eleitos em oposição ao regime militar. A marca do discurso, nesse novo momento político, era a da defesa de conduta democrática em relação aos destinos do país e à definição e à implementação de políticas públicas. Nesse período, que ficou conhecido como de transição democrática, verificou-se uma ampla mobilização da sociedade civil e o debate político de questões das mais diversas ordens, destacando-se, entre elas, o importante papel atribuído à escola e ao gestor, como promotores da mudança social (ARANHA, 1996).

Ainda como destaques desse debate, no cenário nacional, ganhavam força os aspectos da descentralização das políticas públicas que visavam à recuperação da importância dos poderes estaduais e municipais e à questão da participação democrática vista como uma das consequências naturais desse processo. Afirmava-se, nesse contexto, a necessidade e a



## VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

possibilidade de ampliação do exercício da cidadania e buscava-se legitimar os marcos que redefiniriam as regras do jogo democrático na sociedade, criando-se os canais institucionais pelos quais se expressariam e se consolidariam as reivindicações dos movimentos populares e de outros segmentos sociais.

Nessa perspectiva, buscava-se chamar atenção para o caráter social do processo de produção do conhecimento – para o qual contribui toda a sociedade - destacando o fato de que poucos vinham dele se apropriando. De acordo com as formulações da pedagogia crítico-social dos conteúdos, representada, no Brasil, principalmente por Dermerval Saviani e José Carlos Libâneo, a escola deveria buscar, no seu interior, soluções pedagógicas adequadas às características e às necessidades dos alunos, visando assegurar a todos condições vantajosas para reivindicarem os próprios direitos e lutarem por uma sociedade mais justa (SAVIANI, 1986; LIBÂNEO, 1985).

A escola deveria ser tratada como o local privilegiado de transmissão de saberes aos segmentos majoritários, de um tipo de saber valorizado socialmente, aos quais não se teria acesso de outra maneira. Isso demanda uma política cidadã, por uma escola que tenha educadores comprometidos, qualificados e satisfeitos; uma escola com estrutura adequada e alunos engajados.

Os novos processos de produção e competitividade exigem dos gestores formas de cooperação, criatividade, iniciativa e conhecimento, as quais favorecem o aumento do nível de educação, em escala global, o que se torna imprescindível à formação de um ambiente integrador no cotidiano da escola.

### **3 O PAPEL DO GESTOR DA ESCOLA**

As novas exigências de qualificação do gestor implicam competências mais amplas em curto e longo prazo, quando a aquisição de conhecimentos passa a exigir a capacidade para pensar em dimensões abstratas, lógicas e de planejamento; além da capacidade de solucionar problemas, operar criativamente, com capacidade de cooperação, de diálogo e de comunicação.

Algumas novas tarefas passam a ser exigidas do gestor e da escola. Com relação ao diretor da escola, afirma-se que é preciso aprender a valorizar o conhecimento e os bens culturais; a selecionar o que é relevante, aprendendo a investigar, questionar e pesquisar suas causas, comparando e estabelecendo relações. Processo que deve conduzir a aquisição da



## VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

confiança na própria capacidade de pensar e encontrar soluções. Além disso, valores morais devem ser trabalhados visando à construção de novas relações sociais, sendo necessário aprender a respeitar diferentes pontos de vista, exercitando o pensamento crítico e reflexivo, assumindo responsabilidades com a construção social coletiva (PARO, 1997).

As exigências que surgiram, principalmente a partir dos anos de 1990, demandam um tipo de gestor com perfil flexível, mais informado, devendo atender às exigências e estar na base da explicação para o intenso movimento de reformas educacionais que vêm atingindo todos os níveis do sistema educacional brasileiro (ARANHA, 1996).

Portanto, administrar uma escola, com êxito, não depende apenas do domínio de teorias de administração, uma vez que elas podem ser conduzidas apenas pela prescrição de regras decorrentes de uma teoria. Nesse sentido, é preciso considerar a complexidade que permeia as relações de trabalho. Do contrário, corre-se o risco de se utilizar uma determinada teoria para prescrever regras que acabarão se constituindo em mais um modismo no campo da educação que, por si mesmo, não conseguirá resolver os problemas.

Há um esforço para sistematizar aspectos importantes do debate, visando contribuir com as mudanças necessárias no processo formativo do gestor, buscando adequar sua atuação às novas exigências do mundo contemporâneo, sem, contudo perder de vista a preocupação com uma perspectiva crítica sobre os processos de escolarização de nosso país, os quais têm sido marcados pela exclusão, principalmente, através das dificuldades de acesso a uma escola de qualidade.

Nunca se falou tanto na importância do papel da escola diante da exclusão social como nos dias de hoje. Nessa discussão, a escola é entendida como espaço institucional fundamental para se promover a inclusão ou reduzir a exclusão social, através da formação para a cidadania. Essa discussão torna-se bastante complexa, na atualidade, considerando-se a nova configuração da sociedade no que se refere às formas de organização produtiva que têm sofrido os impactos das marcantes inovações tecnológicas e do desenvolvimento acelerado do conhecimento (LIBÂNEIO, 1985).

Essa tem sido uma temática discutida em óticas diversas, muitas vezes, conflitantes. É preciso considerar, no entanto, que independentemente do ponto de vista que se defenda, existe quase uma unanimidade sobre a importância da autonomia da escola quanto aos processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira. Cobra-se da escola a tarefa de socializar, entre os diversos segmentos sociais, o saber produzido no processo de aceleradas



## VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

mudanças das mais diversas ordens. Outro importante desafio colocado para a escola está relacionado às necessidades decorrentes do respeito às diversidades socioculturais.

Há que se considerar o espaço de autonomia da escola e o lugar de sua gestão a quem cabe um importante papel, que vai além da mera racionalização dos recursos financeiros destinados à escola pelos planejadores das políticas educacionais. Nessa direção, se poderia apontar como aspectos fundamentais a serem considerados no processo de gestão da escola:

a) Sua importância estratégica para a organização da sociedade, na medida em que se pauta como um paradigma de gestão democrática;

b) A possibilidade de estímulo à formação de sujeitos coletivos, na medida em que investe na construção de um projeto para a escola, dando significado às experiências;

c) A contribuição para o fortalecimento das identidades locais, comunitárias, organizando significados sobre a importância da escola na vida dos sujeitos nela envolvidos.

Desta forma, a discussão sobre a gestão da escola pressupõe considerar tanto os aspectos contextuais mais amplos que, em certa medida, determinam a realidade cotidiana, quanto, também, os determinantes internos da escola que, nesse caso, são de fundamental importância.

Quando se fala dos determinantes internos se refere, principalmente, ao fato de que a escola pode ser vista como um espaço de conflitos onde convivem interesses variados e, muitas vezes, divergentes. Só tomando o caso específico do setor administrativo da escola, é preciso observar que este pode tanto estar organicamente articulado aos interesses dos demais profissionais da educação ou se assumir como representante oficial do governo que o nomeia. Esses interesses, necessariamente não são opostos, podendo, em alguns momentos, se buscar a construção de certos consensos.

A pluralidade de interesses que se expressam nas convivências instituídas dentro da escola e na sua relação com os gestores do sistema pode apontar alguns impasses, mas também constituir grande riqueza para o debate interno da escola que precisa investir na definição de consensos possíveis para elaborar e implementar seu projeto político-pedagógico, seu regimento escolar e o conselho escolar, além construir espaço para o debate permanente.

Nesse contexto, o lugar do gestor da escola passa a ser estratégico, enquanto mediador e líder do processo de construção do projeto de escola que se pretende construir.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o papel do gestor, da escola pública, demanda um perfil de liderança e de educador que se expresse na construção da administração, por meio de um projeto de democratização da escola, que se revele nas vivências com os sujeitos e no cotidiano com a comunidade local.

Há problemas específicos a serem repensados pela escola, tais como: A escola é entendida como espaço institucional fundamental para promover a inclusão ou reduzir a exclusão social através da formação para a cidadania? As inovações tecnológicas e o desenvolvimento acelerado do conhecimento afetam o perfil do gestor escolar? As novas exigências de qualificação do gestor, enquanto sujeito formador de estruturas de trabalhos pedagógico, administrativo e financeiro, têm sido cumpridas? Há contribuição para o fortalecimento das identidades locais, comunitárias, organizando significados sobre a importância da escola na vida dos sujeitos nela envolvidos? A discussão sobre a gestão da escola pressupõe considerar os aspectos contextuais mais amplos, os quais determinam a realidade cotidiana?

Algumas hipóteses poderão ser pensadas: A escola pode ser entendida como um espaço institucional fundamental para promover a inclusão ou reduzir a exclusão social, através da formação para a cidadania e esse aspecto pode ser verificado, em um primeiro momento, por meio da investigação teórica. As formas de organização produtiva e os impactos das marcantes inovações tecnológicas e do desenvolvimento acelerado do conhecimento afetam o perfil do gestor escolar. A qualificação do gestor, enquanto sujeito formador das estruturas do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro, pode ser vista como base para produção da escola e esse dado pode ser verificado pelo currículo do gestor e pela análise que a comunidade escolar faz da sua atuação. A gestão da escola pode ser um estímulo à formação de sujeitos coletivos, na medida em que investe na construção de um projeto para a escola. O diretor pode contribuir para o fortalecimento das identidades locais e comunitárias, organizando significados sobre a importância da escola na vida dos sujeitos nela envolvidos. A gestão da escola pressupõe considerar os aspectos contextuais mais amplos, que determinam a realidade cotidiana da escola.

Destarte, ao finalizar esse trabalho, percebe-se que o papel do gestor da escola pública demanda um perfil de liderança e de educador que se expresse na sua vivência, na



## VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

perspectiva da gestão democrática, e isso implica atuar ao mesmo tempo como líder e como educador reflexivo, mas para isso é necessário que este tenha conhecimento e compromisso com sua atuação e que domine as esferas política, administrativa e pedagógica, contribuindo, assim, para uma educação de qualidade.

Todavia, é necessário reconhecer que o gestor dedica muito tempo às questões administrativas, como idas e vindas à Secretaria de Educação, além da burocracia de preenchimentos de vários papéis solicitados por esse órgão. Esses fatores dificultam, muitas vezes, que se tenha um olhar mais atento ao aspecto pedagógico e à qualidade de aprendizagem. Desse modo, esse trabalho não se esgota, sendo imprescindíveis novas pesquisas acadêmicas que aprofundem a temática abordada. Diante da reflexão sobre a função social do gestor em prol de uma escola democrática, propomos algumas recomendações e desafios para a equipe gestora, a saber:

1 - Encontros mensais com a comunidade para sensibilizá-la e discutir os projetos, considerando a disponibilidade dos envolvidos, com o objetivo de envolvê-los na dinâmica da escola;

2 - Conhecer o nível de escolaridade da comunidade para pensar em estratégias de inclusão e facilitar a comunicação;

3 - Pensar em temas que atraiam a comunidade, com a apresentação de vídeo, palestra, dramatização e jogral;

4 - Planejar eventos culturais para os pais e familiares e socializar o calendário com antecedência;

5 - Produzir material pedagógico para atrair os alunos, tais como: gincanas, torneios e excursões;

6 - Criar estratégias que estimulem e valorizem os professores, como a comemoração no dia do aniversário; acolhimento e apoio à categoria; reuniões para decidir, coletivamente, eventos importantes;

7 - Apresentar, quando necessário, à secretaria de educação, um projeto de reforma na estrutura da escola;

8 - Criar eventos esportivos, culturais e científicos nos finais de semana no espaço da escola, com a participação da comunidade;

9 - Conhecer a carência da comunidade e propor cursos de capacitação e qualificação profissional para ingresso no mercado de trabalho e construir atividades com a comunidade para promover a melhoria do bairro;



## VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

- 10 - Disponibilizar, na escola, uma urna na qual a comunidade, alunos, pais, professores e a equipe técnica possam fazer críticas e propor sugestões;
- 11 - Convidar palestrantes para tratar de temas, como: Limites, Amor, Drogas, Orientação Sexual, Ética, Meio Ambiente, Pluralidade Cultural, Trabalho e Consumo;
- 12 - Encaminhar, depois de ouvir os professores, os casos que revelam mais atenção e cuidados para uma equipe multidisciplinar;
- 13 - Conduzir a equipe escolar a fazer uma autoavaliação regularmente;
- 14 - Induzir a equipe a fazer a avaliação coletiva do trabalho realizado a cada unidade;
- 15 - Ficar atenta e discutir com a equipe de colaboradores sobre as avaliações, visando superar as dificuldades encontradas;
- 15 - Procurar sempre identificar as dificuldades de aprendizagem dos alunos e colaborar com o pedagógico para sanar as barreiras;
- 17 - Promover palestra de autoestima para os professores, com sorteio de brindes;
- 18 - Estimular campanhas de donativos para doação em abrigos carentes juntamente com os alunos e, assim, conscientizá-los com ações cidadãs;
- 19 - Solicitar, da Secretaria Municipal de Educação, a permanência do gestor por mais tempo na escola;
- 20 - Exercitar a prática da autoavaliação nas várias situações da sua atuação como gestor, inclusive solicitando ao grupo que exerça a avaliação da sua gestão e, ainda, que procure se atualizar, pesquisando novas formas para o exercício permanente de uma atuação democrática.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1996.

\_\_\_\_\_. **Filosofia da educação**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1990.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília: MEC/SEF, 1997.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: MEC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais Ministério da Educação e do Desporto**. v.1, **Introdução**. Brasília, 1997.





- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1888.
- CASAS, Alexandre Las (Coord.). **Novos rumos da administração**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CASASSUS, J. **Tarefas da educação**. Campinas: Autores Associados, 1995.
- DOWBOR, L. Reordenamento do poder e políticas neoliberais. In: **Globalização, metropolização e políticas neoliberais**, R. M. A Fonseca Gadelha (Org.) São Paulo: Educ., 1997.
- FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** 4. ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1989.
- FERREIRA, N.S.; AGUIAR, M.A. **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- GAMBOA, Silvio Sanches (Org.); SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Pesquisa educacional: quantitativa – qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1995. – (Questões da nossa época v. 42). (Educação Contemporânea).
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1983.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1994.
- KUENZER, A. **A teoria da administração: Ciência e Ideologia**. Caderno de Pesquisas: n. 48, p. 39-46, 1984.
- LIBÂNIO, J. C. **Democracia na escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- LUDKE, Menga (Coord.). **O professor e a pesquisa**. Campinas: Papirus, 2001 – (Série Prática Pedagógica).
- MARE. **Plano diretor da reforma do Estado**. Brasília, 1995.
- NAGLE, J. **Os Estudos de administração escolar no Brasil: proposta de reformulação**. Didática, São Paulo, 1982.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, D.A. (Org.). **Gestão democrática da escola: desafios contemporâneos**. 2. ed. Petrópolis, 1997.



VI Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VI ETBCES

\_\_\_\_\_. ROSAR, Maria de Fátima Felix. **Política e gestão da educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Administração de escolas de 1º e 2º graus e a natureza do processo de produção pedagógica. In: **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 59, p. 27-31. nov. 1986.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. A gestão democrática ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública In: **Silva, Luiz Heron da (Org). A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes. p. 300-3007.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

ROSAR, Maria de Fatima Felix. A municipalização como estratégia de descentralização e de desconstrução do sistema educacional brasileiro. In: **D. A. Oliveira (Org.) Gestão democrática da educação**, Petrópolis: Vozes, 1997.

ROSENFELD, D. **A questão da democracia**. Coleção Qual É. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SANDER, B. **Consenso e conflito**: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo: Pioneira; Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 1984.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 8. ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1986.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. **Da Nova L.D.B. ao novo plano nacional da educação**: por uma outra política educacional. Campinas: Autores Associados, 1988.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 4. ed. Campinas: Atores Associados, 1994.

SEVERINO, A. J. **O diretor e o cotidiano da escola**. São Paulo: FDE, 1992, Série Ideias, n.12.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Cortez, 1995. Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico.

VIEIRA, M.L. Escola – Função social, gestão e política educacional. In: Ferreira, N.S.; Aguiar, M.A. **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.