

GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO GESTOR DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

EDUCATIONAL MANAGEMENT: THE ROLE OF THE SCHOOL INSTITUTION MANAGER

Patricia da Silva¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo examinar o papel do gestor na instituição escolar, enfatizando suas responsabilidades, desafios e as competências necessárias para uma gestão eficaz. O foco é entender como a gestão escolar impacta no desenvolvimento e sucesso organizacional das instituições de ensino. Foi adotada uma metodologia de revisão de literatura breve, na qual se analisam publicações acadêmicas, artigos e estudos anteriores relacionados à gestão escolar. Esta abordagem permitiu identificar e compilar informações relevantes sobre as funções, decisões e habilidades requeridas para a gestão efetiva de uma instituição educacional, incluindo a importância da liderança e da gestão democrática. A pesquisa é justificada pela necessidade de compreender o papel do gestor na otimização dos processos educacionais e administrativos em escolas. Considerando que a educação, assim como qualquer setor organizacional, requer liderança efetiva e gestão estratégica, é essencial investigar como esses aspectos se manifestam no ambiente escolar e contribuem para o seu sucesso. A revisão de literatura revelou que o sucesso na gestão escolar está diretamente relacionado às competências de liderança do gestor. Foi destacada a importância da gestão democrática, que permite ao gestor lidar eficientemente com a diversidade do sistema escolar e facilitar a interação entre a escola e a comunidade. Além disso, observou-se que o desenvolvimento e a implementação de práticas de gestão democrática são cruciais para alcançar os objetivos educacionais e organizacionais da escola.

Palavras-chave: Educação; Gestor Escolar; Competências; Democracia.

ABSTRACT

This article aims to examine the role of the manager in the educational institution, emphasizing their responsibilities, challenges, and the necessary competencies for effective management. The focus is to understand how school management impacts the development and organizational success of educational institutions. A methodology of brief literature review was adopted, in which academic publications, articles, and previous studies related to school management are analyzed. This approach allowed the identification and compilation of relevant information about the

¹ Pedagoga e professora de educação física, formada pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Maringá-PR. Especializada em Neuropsicologia e Psicanálise pela Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR – Sarandi-PR. Pedagoga PSS, Secretaria de Educação do Estado do Paraná, Professora PSS, Prefeitura do Município de Sarandi-Secretaria de Educação – Contato: E-mail: patricia.silva03@escola.pr.gov.br

functions, decisions, and skills required for effective management of an educational institution, including the importance of leadership and democratic management. The research is justified by the need to understand the role of the manager in optimizing educational and administrative processes in schools. Considering that education, like any organizational sector, requires effective leadership and strategic management, it is essential to investigate how these aspects manifest in the school environment and contribute to its success. The literature review revealed that success in school management is directly related to the manager's leadership competencies. The importance of democratic management was highlighted, which allows the manager to efficiently deal with the diversity of the school system and facilitate interaction between the school and the community. Furthermore, it was observed that the development and implementation of democratic management practices are crucial for achieving the educational and organizational objectives of the school.

Keywords: Education; School Manager; Competencies; Democracy.

1. INTRODUÇÃO

O papel do gestor dentro de uma instituição escolar é fundamental, exigindo dele não apenas conhecimento e competência, mas também a habilidade de dinamizar e implementar políticas escolares que visam alcançar os objetivos educacionais propostos. Tradicionalmente, o gestor era visto como um educador da administração do projeto pedagógico, além de um administrador que seguia as diretrizes de órgãos superiores. Essa posição de centralidade na escola confere ao gestor um poder significativo sobre as decisões tomadas, representando a ordem dentro da instituição.

Paro (2016) aponta para duas contradições principais na função do gestor. Primeiramente, embora o poder seja centralizado nas mãos do diretor, muitas vezes ele se encontra incapaz de colocar em prática grande parte das decisões, sendo limitado pela legislação vigente. A segunda contradição reside na esfera técnica, onde as habilidades e competências do gestor muitas vezes se chocam com a falta de recursos necessários. Diante dessas contradições, surge a gestão democrática como uma resposta para transformar a realidade das escolas brasileiras, alterando o sistema hierárquico de autoridade tradicionalmente presente nas instituições de ensino.

A implementação de características democráticas e participativas na gestão escolar redefine o papel do gestor. Neste novo modelo, o gestor atua como um propagador de ideias, incentivando novas concepções dentro do quadro legal estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases. Este papel

exige do gestor uma postura mais flexível e adaptativa, capaz de responder às rápidas mudanças no cenário educacional e social. A gestão democrática enfatiza a importância da participação coletiva na tomada de decisões, promovendo uma atmosfera de colaboração e inclusão.

Neste contexto, o gestor escolar enfrenta o desafio de equilibrar sua autoridade com a necessidade de inclusão e participação. Esta abordagem exige não apenas competências administrativas, mas também habilidades interpessoais, como a capacidade de ouvir, dialogar e mediar conflitos. O gestor deve ser capaz de integrar as diversas vozes presentes na comunidade escolar, incluindo alunos, professores, pais e outros membros da comunidade, em um processo decisório coletivo e democrático.

Além disso, a gestão educacional moderna exige que o gestor esteja atento às tendências e inovações no campo da educação. Eles devem ser líderes visionários, capazes de antecipar e responder às necessidades futuras dos alunos e da comunidade escolar. Isso envolve não apenas a adoção de novas tecnologias e metodologias pedagógicas, mas também a capacidade de criar um ambiente educacional que seja acolhedor, inclusivo e propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

Assim, pressupõe-se que o gestor escolar deva ser um modelo de integridade e ética, estabelecendo um padrão de conduta e profissionalismo dentro da instituição. Suas ações e decisões devem refletir os valores e princípios da escola, inspirando confiança e respeito tanto na equipe escolar quanto na comunidade mais ampla. Em última análise, o sucesso do gestor é medido não apenas pelo desempenho acadêmico da instituição, mas também pelo seu impacto positivo na vida dos alunos e na comunidade.

1.1 MATERIAIS E MÉTODO

Este artigo tem como objetivo principal investigar o papel do gestor dentro da instituição escolar, adotando para isso uma abordagem de pesquisa exploratória com ênfase em referências bibliográficas. Através deste estudo, buscamos aprofundar a compreensão sobre a importância e as nuances do trabalho do gestor escolar, uma figura muitas vezes pouco explorada na literatura educacional.

Para alcançar tal entendimento, empregamos uma metodologia que se baseia na análise de

literatura existente, abrangendo uma variedade de fontes como artigos acadêmicos previamente publicados, livros especializados na área de gestão educacional, e informações acessíveis via internet, em particular através do Google Acadêmico. Esta seleção de recursos proporciona uma visão ampla e diversificada sobre o tema, permitindo uma análise detalhada e contextualizada da função do gestor escolar.

A pesquisa exploratória é particularmente apropriada para este estudo, dada a natureza ainda pouco explorada do tema. Apesar da vasta literatura sobre educação, a figura do gestor escolar, responsável por orquestrar as atividades diárias e estratégicas da escola, muitas vezes permanece em segundo plano. Conforme Rampazzo (2005) destaca, a utilização de obras publicadas é fundamental para elucidar melhor o assunto, seja de forma independente ou como complemento a outros tipos de pesquisas.

Desta forma, nosso estudo não apenas explora as funções e responsabilidades do gestor escolar, mas também procura entender como essas atividades se refletem na eficácia e sucesso da instituição educacional. O papel do gestor é analisado sob diversas perspectivas, incluindo a liderança administrativa, a gestão de recursos, a implementação de políticas educacionais, e o desenvolvimento de um ambiente escolar propício ao aprendizado e crescimento dos alunos.

Este artigo, portanto, contribui para o campo da gestão educacional ao oferecer uma análise detalhada do papel do gestor, um elemento chave para o sucesso de qualquer instituição educacional. Através desta pesquisa, buscamos fornecer insights valiosos para educadores, administradores escolares e formuladores de políticas, realçando a importância do gestor na construção de um ambiente educacional eficiente, inovador e inclusivo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Ao analisar o papel do gestor na unidade escolar, em nosso país, é possível perceber que, a gestão preza por um ensino de qualidade, busca conduzir o Projeto Político Pedagógico (PPP), a elaboração do currículo escolar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos alunos. Desse modo, saberá direcionar soluções, melhorias, onde apresentar falhas ou acertos, em cada situação apresentará estratégias plausíveis.

O objetivo de elaborar o PPP é o planejamento e o acompanhamento das atividades realizadas na escola, um documento obrigatório feito por todas as instituições escolares, firmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo esta, Lei nº 9.394, de dezembro de 1996, com finalidade de orientar a execução do trabalho na gestão, bem como também a participação dos docentes, aplicando-se uma gestão democrática no que tange o sistema de ensino público:

TITULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 - II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 - III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
 - IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
 - V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
 - VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
 - VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei; (Redação dada pela Lei nº 13.803, de 2019)
 - IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (**bullying**), no âmbito das escolas; (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)
 - X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas. (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)
 - XI - promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas (Incluído pela Lei nº 13.840, de 2019)
- Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:
- I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
 - II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
 - III - Zelar pela aprendizagem dos alunos;
 - IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
 - V - Ministras os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
 - VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de respeitar as normas da LDB, construindo sua identidade escolar, precisa contemplar a identificação da escola, sua missão, seu contexto, os dados sobre o aprendizado, os recursos, as diretrizes pedagógicas, o plano de ação, entre outros, desse modo o PPP se torna uma estratégia indispensável que direciona o trabalho do

gestor para uma gestão democrática. “O projeto não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação, que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar” (VEIGA, 2004, p. 56).

Ilma Veiga Passos ainda destaca que “A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos”. Assim compreender sua especificidade envolvendo o desenvolvimento dos educandos, planejar suas ações de modo que o projeto aponte um rumo que de sentido a uma proposta futura, onde, envolva todos os agentes escolares consciente para a cidadania sendo nítido como uma forma de organização da escola.

3.2 O GESTOR FRENTE AOS DESAFIOS

Tendo em vista que o gestor trabalhe conforme o planejamento proposto, como já vimos neste artigo, não significa que não haverá desafios que precisam serem rompidos, pois, trabalhar com a diversidade já é um desafio, colocar em prática o projeto, a política e o pedagógico. Segundo Gadotti (1994), “[...] projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente (. . .)”.

Para um profissional alcançar o cargo de gestor é preciso compreender que o mesmo apresente competências e sem dúvidas seja incessante ao buscar a melhoria de uma educação cada vez mais de qualidade, desse modo cabe ao mesmo entender a administração de uma escola, cabe a esse profissional dinamizar, construir e desconstruir o regime interno da instituição segundo a execução da política educacional para um bom desempenho de todos os integrantes. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam (LUCK, 2009, p. 12).

Eis que a todo momento a gestão enfrenta desafios na organização e nos resultados, não é uma tarefa fácil de ser executada, porém é notório que o profissional que se dispõe para tal cargo, dedique-se a ser um líder que tenha maturidade, liderança e articulação. Não será sempre que os resultados serão positivos, no entanto deve-se atentar para o principal objetivo, que é a formação

de qualidade dos alunos, sendo os mesmos cidadãos críticos e conscientes, pois, a educação é libertadora, uma vez que os responsáveis por mediar o conhecimento, execute o trabalho sem medir esforços.

3.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA PÚBLICA

Repensar o trabalho na escola é um dos atributos do gestor de compreender a relação do processo de ensino e aprendizagem voltado para a diversidade, onde, são colaboradores e mediadores de uma educação significativa na qual faz parte não só o papel da escola, mas, da comunidade também. A lei de Diretrizes e Bases prescreve que as escolas sejam democráticas e participativa.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeiro público (BRASIL, 1996).

Portanto, a gestão em pauta da democracia deve-se atentar para a participação de todos os colaboradores uma vez que norteadas pela LDB, o caminho a ser trilhado está prescrito. Luck (2009) afirma que os dirigentes de escolas são líderes que impulsiona o potencial dos professores, pais, alunos, comunidade, para a construção do conhecimento criativo e proativo. É de suma importância ressaltar o que norteia o Plano Nacional de Educação (PNE), que prescreve a respeito da gestão democrática:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégias:

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus

familiares na formulação dos projetos políticos pedagógicos, currículos escolares, plano na gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (PNE, Lei nº 13.005, art. 2, de 25 de junho de 2014).

Trabalhar métodos na gestão democrática qualifica não somente os profissionais a exercerem sua função sendo ela ativa, mas também a sociedade envolvida, é notório o crescimento da instituição bem como a valorização da educação significativa a ser aplicada, promovendo a participação de todos e melhoria assumindo sua função social.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a jornada em busca de conhecimento é um caminho único e individual para cada profissional da educação. Embora as trajetórias possam diferir, todos compartilham um objetivo comum: aprender a aprender. Essa busca contínua pelo aprimoramento se reflete na missão do gestor escolar, que deve desempenhar suas funções com uma postura crítica e competente. O papel do gestor não se limita à administração da instituição, mas se estende à liderança e organização das atividades educativas, garantindo um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

Neste contexto, é imperativo que o gestor esteja plenamente ciente de sua responsabilidade na manutenção de uma instituição eficiente e eficaz. Esta responsabilidade abrange não apenas a administração, mas também a formação de cidadãos capazes e preparados para contribuir de maneira significativa com a sociedade. A essência desta função reside na capacidade de inspirar e motivar uma equipe de profissionais dedicados, que se empenhem em oferecer uma educação contemporânea e transformadora.

Ao analisar o papel do gestor escolar, considera-se fundamental reconhecer que tal posição é o resultado de uma jornada extensa e dedicada no campo da educação. A experiência acumulada ao longo dos anos não apenas capacita, mas também confere ao gestor as competências necessárias para enfrentar o desafio de dinamizar, construir e desconstruir processos educacionais. Essa trajetória é marcada por um constante aprendizado e adaptação às mudanças no ambiente educacional.

A liderança no contexto escolar vai além da simples transmissão de conhecimento; ela

envolve a formação integral do aluno. Esta visão holística da educação, que busca formar cidadãos conscientes e capacitados, é um dos pilares da luta contínua dos profissionais da educação. Neste cenário, o gestor escolar emerge como uma figura central, capaz de orientar e inspirar tanto alunos quanto educadores em direção a uma educação mais significativa e transformadora.

A gestão democrática na educação é um tema que merece destaque especial. Esta abordagem enfatiza uma escola construída por todos e para todos, refletindo a ideia de que a educação é um processo coletivo e inclusivo. O gestor, neste contexto, torna-se um facilitador de projetos educacionais que respeitam e incorporam as diretrizes legais vigentes, assegurando que a educação seja um direito fundamental acessível a todos. Esta gestão, alinhada aos princípios democráticos, visa não apenas o cumprimento de normativas, mas também a promoção de um ambiente de aprendizado participativo e inclusivo.

Refletindo sobre as palavras de Paulo Freire, entendemos a importância de uma democracia que transcende o formalismo e se enraíza nas relações cotidianas, equilibrando liberdade e regulamentação. A educação, neste sentido, deve ser um espelho da sociedade que queremos construir: uma sociedade mais justa, igualitária e participativa. O papel do gestor, portanto, é essencial para a consolidação dessa visão, agindo como um elo entre a legislação e a prática educacional, garantindo que os valores de uma educação democrática sejam não apenas ensinados, mas vivenciados no cotidiano escolar.

Assim, a gestão escolar eficaz é aquela que compreende e implementa uma visão educacional que abarca a totalidade do ser humano, respeitando e promovendo a diversidade, a inclusão e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. O gestor, como líder e facilitador desse processo, desempenha um papel crucial na construção de uma educação que forma não apenas alunos, mas cidadãos plenos, capazes de contribuir positivamente para a sociedade.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. LDB 9394/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Artigo 14 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <
<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11694112/artigo-14-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>> Acesso em: 19/05/21.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Plano Nacional de Educação**; PNE art. 2º, inciso VI, Lei N° 13.005, de junho de 2014. Disponível em:< www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm#anexo>. Acesso em: 14/05/21.

FREIRE, P. **Pedagogia da Indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000.

GADOTTI, Moacir. “**Pressupostos do projeto pedagógico**”. In: MEC. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília. 28/08 a 2/9/94.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**: para alunos de curso de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

VEIGA, I.P. “**Perspectivas para reflexão do projeto político - pedagógico**”. In: VEIGA, I.P.A. e REZENDE, L.M.G. de (orgs). Escola: espaço do projeto político – pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998, p. 9-32.

VEIGA, Ilma Passos. “**Projeto Político da Escola: Uma construção coletiva. Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma construção possível**”. Ilma P. A. Veiga (orgs). Campinas, SP: Papirus, 1995, p. 11-35.