

**O GESTOR EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE: os desafios da gestão na Escola Municipal Severino Bento Bezerra em Boa Saúde/RN****THE EDUCATIONAL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY: the challenges of management in the Municipal School Severino Bento Bezerra in Good Health / RN**Andrezza Maria Batista do Nascimento Tavares<sup>1</sup>Erika Roberta Silva de Lima<sup>2</sup>Josué Joaquim da Silva<sup>3</sup>**RESUMO:**

A pesquisa busca discutir sobre os desafios da gestão educacional na contemporaneidade, propondo uma reflexão a partir de estudos e experiências vivenciadas na gestão escolar. Compreende-se que apesar de sua importância no contexto da Educação brasileira, a gestão escolar não era prioridade e só passou a ser estudada a partir da década de 30. Com isso, sente-se a necessidade compreender os desafios no contexto histórico da gestão, tendo em vista a que é preciso entender o hoje e o perfil de um gestor comprometido, dinâmico e consciente de seu papel no âmbito escolar, com vista a garantir a resolução de problemas, bem como, lidar com os diversos desafios encontrados no cotidiano da escola. Além de nossas conclusões, buscamos compreender a visão da comunidade escolar sobre o papel do gestor. Nesse sentido, fundamentamos nosso trabalho nos estudos de Lück (2009), Paro (2000), Arroyo (1979). Assim, acreditamos na importância de um bom trabalho na gestão para o sucesso no processo de ensino e aprendizagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Desafios. Escola. Educação.

The research discusses the challenges of educational management in contemporary times, proposing a reflection from studies and life experiences in school management. It is understood that despite its importance in the context of Brazilian education, school management was not a priority and only began to be studied from the decade of 30. With this, feels the need to understand the challenges in the historical context of management, with a view that is necessary to understand today and the profile of a committed manager, dynamic and aware of their role in the school, to ensure the resolution of problems as well as dealing with the various challenges encountered in the school routine. In addition to our findings, we sought to understand the vision of the school community on the role of manager. In this sense, we base our work on studies of Lück (2009), Paro (2000), Arroyo (1979). Thus, we believe in the importance of a good job in managing for success in teaching and learning process.

**KEYWORDS:** Management. Challenges . School. Education

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação (UFRN-2010), cursando Pós-Doutorado na Universidade do Minho em Braga/Portugal. Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). E-mail: [andrezza.tavares@ifrn.edu.br](mailto:andrezza.tavares@ifrn.edu.br)

<sup>2</sup> Mestrado em Educação Profissional pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, (IFRN) Professora Substituta do (IFRN). E-mail: [erika\\_limma@hotmail.com](mailto:erika_limma@hotmail.com)

<sup>3</sup> Especialização em Gestão Educacional pelo Faculdades Integradas de Patos. Coordenador Pedagógico do Núcleo de Educação Continuada do ISEP. E-mail: [josuajoaquin@yahoo.com.br](mailto:josuajoaquin@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

O mundo vive em constante evolução mediante as mudanças sociais, políticas e econômicas. Contudo, a Educação é vista como um dos principais fatores de mudanças e constituição desse processo. Com isso, a escola sempre buscou atender as exigências da sociedade nos diferentes períodos da história. É importante salientar que atualmente vivemos na sociedade do conhecimento, na qual a capacidade intelectual de cada indivíduo tem sido o diferencial de seu crescimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, na gestão do conhecimento faz-necessário que as escolas possuam líderes capazes de promover a resolução de problemas em equipe, atuando junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LÜCK, *et al.*, 2000, p. 34).

Nessa perspectiva, o gestor educacional contemporâneo necessita envolver-se em todas as atividades desenvolvidas pela escola, buscar meios que proporcione o crescimento da instituição, possuir habilidades para lidar de forma dinâmica com as diferentes situações, ter compromisso, transparência e conhecimentos sobre suas funções, com vista a garantir a gestão democrática no contexto escolar.

É importante salientar que realizamos a pesquisa numa escola do campo e de pequeno porte, desenvolve suas atividades na Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA, no Município de Boa Saúde/RN, onde o gestor é o único membro da gestão, sendo necessário lidar com as questões burocráticas, administrativas e pedagógicas.

Nesse cenário, podemos compreender a necessidade de um gestor comprometido com a instituição, tendo em vista a diversidade de situações que estão sob a sua responsabilidade. Entretanto, envolver a equipe, bem como a comunidade escolar é tarefa fundamental no cotidiano escolar.

Sendo assim, nosso trabalho busca ainda refletir sobre os fundamentos da gestão educacional no Brasil, bem como os desafios da gestão escolar na contemporaneidade. Além disso, buscamos compreender a prática da gestão, através de uma pesquisa de campo, onde foi necessário entender o contexto escolar e a visão da comunidade em relação à função do gestor da escola. Em seguida, concluímos nosso trabalho com nossas considerações finais e as referências pesquisadas.

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL

As discussões relacionadas à Gestão Escolar tem sido alvo de discussões no universo acadêmico nas últimas décadas. Apesar de sua relevância no âmbito educacional, em aproximadamente 500 anos de História da Educação Brasileira (1549 a 2013), a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930 (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Nesse contexto, as publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007a, p. 21). Constituindo-se a ausente de um corpo teórico no âmbito das discussões voltadas à temática da gestão escolar, por falta de prioridade ao sistema educacional naquela época. Em 1549, início da colonização das terras brasileira, a Educação recebe

influências das civilizações europeias que traziam religiosos com objetivo de converter os índios e evitar que os colonos se afastassem da fé cristã.

De acordo com Cunha (2010), os primeiros jesuítas que chegaram ao Brasil acompanhado de Tomé de Souza, chefiados pelo padre Manoel da Nóbrega, logo se uniram e fundaram a primeira escola principal em Salvador/BA. O primeiro professor foi Vicente Rodrigues, tendo este atuado por muitos anos no ensino da fé cristã, ao lado de José de Anchieta. Durante muito tempo os jesuítas realizaram a educação cristã, tendo apoio da coroa portuguesa, a escola era núcleos de propagação social, espiritual e econômica (XAVIER, 1994).

Segundo Cunha (2010), após 200 anos de Educação Jesuítica (1749) fundamentada na filosofia cristã, num processo de catequização/alfabetização, o ensino é abandonado e só uma década depois começa a ser reconstruído pelo Marques de Pombal.

Facilmente se presume que até os primeiros inscitos sobre gestão escolar no Brasil (1932), a Educação passou por diversas mudanças de acordo com cada período da História do Brasil, mas não possuía um sistema de ensino adequando à suas necessidades, tampouco a Educação era prioridade, centrada no professor, com poucos recursos e principalmente sem a participação da comunidade escolar.

Com o manifesto da Escola Nova, principalmente da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey, a Educação Brasileira começa a tomar um novo rumo, baseado nos ideais progressistas, tendo em vista que a Educação Tradicional não mais atendia os ideais da sociedade com o avanço da industrialização. Entre outros fatores mencionava a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar”.

Diante disso, Drabach e Mousquer (2009) abordam que adquire-se destaque os estudos de Antônio de Arruda Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira que em suas obras constitui os primeiros escritos da Administração Escolar, pautados na teoria da administração geral.

A década de 1980 é marcada por movimentos de reabertura política no Brasil com enfoque nas lutas pela cidadania e pela democracia. Nesse contexto, intensifica-se os estudos sobre administração escolar, no âmbito da pós-graduação. Nesse cenário, se destacam os estudos de autores considerados contemporâneos, como: Miguel Arroyo, Felix, Paro e Heloísa Lück (SOUZA, 2006). Com isso, iniciam-se as primeiras discussões sobre Gestão Escolar, no universo acadêmico.

Em contraposição às ideias dos pioneiros da Escola Nova sobre a Administração Escolar, os autores contemporâneos defendem práticas administrativas que envolvam a comunidade escolar (ARROYO, 1979, p. 43). Para Felix (1985) caráter predominantemente político da administração escolar não atende aos interesses necessários ao bom andamento da escolar.

Em seus estudos, Paro (2000) avança a discussão fazendo crítica à Ribeiro considerando uma Administração Escolar voltada à transformação social, através da participação social, contrapondo-se ao caráter conservador daquela administração, pautada na racionalidade capitalista.

Nesse sentido, a autora Heloísa Lück, vem distinguindo os termos de administração e gestão escolar, tendo em vista que a administração passa a ser um dos elementos da gestão: a gestão administrativa, que corresponde à administração de recursos, do tempo e etc. (LÜCK, 2007).

A gestão, dessa forma, enfoca um sentido e práticas mais abrangentes, envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua lógica “orientada pelos princípios democráticos” (LÜCK, 2007, p. 36). Em paralelo as discussões dos autores contemporâneos, a Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206 e inciso VI, define a gestão democrática no ensino público como um dos princípios da Educação.

Com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), lei 9.394/96, a Gestão Educacional destaca-se em seu Art. 14, estabelecendo que os sistemas de ensino definirão normas de Gestão Democrática de acordo com as suas peculiaridades, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Além disso, o Plano Nacional da Educação (PNE, 2011-2020) reforça a discussão no âmbito da gestão, definindo que, o ensino público deverá criar normas de Gestão Democrática em cada sistema de ensino, com a participação da comunidade.

Nesse sentido, compreende-se que obtivemos avanços significativos no âmbito da gestão educacional, mas ainda há muito para ser feito, tanto no modo de gerir o processo da gestão, quanto relacionado à participação e o envolvimento da comunidade escolar.

## OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar tem passado por mudanças significativas, principalmente a partir de meados do século XX, mediante sua relevância no contexto educacional, com vista a garantir o envolvimento da comunidade, bem como, é considerada como uma atividade primordial no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Machado (1999) a gestão escolar envolve um campo complexo de atividades e decisões, requerendo: conhecimentos, habilidades, capacidade de lidar com as diferenças, mobilizações de pessoas e recursos, compreensão do contexto, articulação e enfrentamento do inesperado.

Nesse contexto, mediante as mudanças e a evolução social, o gestor escolar em sua função, convive com diversos desafios demandados na dinâmica das atividades do cotidiano escolar, envolvendo as questões burocráticas, pedagógicas e administrativas. Convém reconhecê-lo não apenas como coordenador de uma instituição, mas, sobretudo como dinamizador das atitudes e do comportamento de todos que o cercam.

É importante que o gestor tenha convicção de sua responsabilidade, ao lidar com novos e constantes desafios, sendo o sujeito atuante na promoção de momentos reflexivos, aberto ao diálogo e, principalmente procurando estabelecer um conjunto de metas com a participação dos envolvidos na escola, visando uma Educação globalizada, qualitativa, crítica e humanizada.

De acordo com Santos (2002, p. 46), ser diretor, na atualidade, é um desafio bastante grande, uma tarefa para educadores compromissados, pois se trata de uma função humana gratificante, porém muito difícil, mediante os problemas enfrentados pela escola.

Em relação ao planejamento pedagógico Lück (2003), enfatiza que cabe ao gestor estimular a inovação e a melhoria do processo educacional, ou seja, o gestor é aquele que tem ações preponderantes no campo da gestão pedagógica. O seu papel consiste nas ações em não perder de vista o processo pedagógico da escola, pois não fazê-lo tornaria escravo da burocracia administrativa.

Envolver-se em ações e projetos pedagógicos, bem como compreender os objetivos, missão e valores da escola é tarefa fundamental das atividades do gestor escolar, sua participação no planejamento das aulas proporciona uma interação significativa com o corpo docente, tornando-o como um dos principais personagens no planejamento, organização, avaliação e gestão do processo de ensino e aprendizagem.

O desafio de lidar com as demandas burocráticas da escola também é tarefa existente no contexto do gestor escolar. As dúvidas frequentes sobre as documentações de inspeção escolar (relatórios, fichas, históricos, atas, etc.) em sua maioria, são direcionadas aos gestores. Nesse sentido, faz-se necessário que ele esteja atento às particularidades e mudanças às questões relacionadas no âmbito da secretaria da escola. No contexto da gestão de pessoas, Lück (2009, p. 82) enfatiza:

São as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Corroborando com a autora, no âmbito das questões administrativas, a gestão escolar deve ser vista no sentido de produzir os melhores resultados abrangendo práticas eficientes de gestão de pessoas, envolvendo os serviços de apoio como: serviços de limpeza e conservação do patrimônio, recursos materiais e financeiros da escola. Sem perder de vista, a resolução dos problemas que surgem entre os alunos e entre os funcionários. O sucesso da organização escolar exige a participação e envolvimento da comunidade.

Para Lück *et al.* (2002, p. 15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Nessa perspectiva, o gestor educacional contemporâneo busca envolver os profissionais da educação na construção/realinhamento do Projeto Político Pedagógico, bem como a gestão participativa, com o envolvimento da comunidade escolar em conselhos ou equivalente, com o intuito de contribuir para o planejamento das ações que envolvem os objetivos da escola, proporcionando resultados positivos no processo de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática, determinada pela Constituição Federal (1988) na LDB (lei 9.394/96) tem sido um dos maiores desafios no cotidiano da gestão escolar. De acordo com Dourado (1998) esse modelo de gestão é vista como a efetivação de um espaço de participação, descentralização de poder e, portando, de exercício da cidadania.

Cabe, pois, aos gestores atuar como líderes competentes e comprometidos e promover os objetivos propostos no modelo de gestão democrática, visando os interesses da comunidade, bem como contribuir à qualidade no processo de ensino e aprendizagem no cotidiano escolar.

## CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal Severino Bento Bezerra, localizada no Sítio Ipoeiras, S/N, Zona Rural, Município de Boa Saúde/RN. Tem como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal, sendo representada pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e dos Desportos.

É importante salientar que a referida é uma escola do campo, de pequeno porte e desenvolve suas atividades nas seguintes etapas de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) e na Educação de Jovens e Adultos - EJA.

A referida, possui Conselho Escolar e é contemplada com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), além disso dispõe de outros Programas Federais como: Livro Didático e

Merenda Escolar. A instituição atende a uma demanda de 109 anos (2012), residentes na própria comunidade e em comunidades vizinhas.

A maioria dos alunos são de famílias de baixa renda, inclusos nos programas social (bolsa família e bolsa escola), outros dependem das atividades socioeconômicas predominantes, (agropecuária) e uma pequena parcela são filhos de servidores público Municipal e de agricultores aposentados.

Nesse contexto, a escola tem como missão, promover um ensino de qualidade, despertando em nossos educandos a importância do conhecimento, propiciando condições para uma aprendizagem significativa, atualizada e eficaz, formando assim, cidadãos críticos, participativos, com argumentações sólidas, e seres conscientes do exercício da cidadania.

No âmbito da gestão, a escola é formada por apenas um gestor sendo responsável por articular as questões de cunho burocrático, pedagógicos e administrativo. Quanto ao corpo docente, é importante salientar que é formado por 05 (cinco) professores, sendo 02 com formação em Nível Superior e 03 em Nível Médio. O trabalho docente é desenvolvido com acompanhamento pedagógico promovido pelo gestor e podemos compreender a importância e o compromisso do trabalho de cada educador no desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

Em relação à equipe de apoio a escola conta com três Auxiliar de Serviços Gerais (ASG), sendo responsáveis por manter a limpeza, a organização nas dependências e a preparação da merenda escolar. Além disso, apoiam no desenvolvimento de outras atividades e programação cultural, desenvolvidas ao longo do ano letivo.

Nessa perspectiva, busca-se ser o diferencial com o objetivo de contribuir para o crescimento da sociedade com um estudo minucioso da realidade onde estamos inseridos com o intuito de possibilitar, principalmente, o sucesso no processo de ensino e aprendizagem, bem como a formação de cidadãos reflexivos e atuantes na sociedade.

### **As Funções e os Desafios do Gestor no Contexto da Pesquisa**

As instituições escolares de modo geral e particular são vistas como um dos principais ambientes para a formação da cidadania. Nesse sentido, o gestor educacional possui funções significativas no processo de articulação e efetivação dos objetivos da Educação.

Na Escola Municipal Severino Bento Bezerra, uma instituição do campo e de pequeno porte, os desafios são diversos e constantes. Mediante nossa experiência (02 anos na gestão da escola) entende-se que se faz necessário compromisso, flexibilidade, habilidade, envolvimento e persuasão, para lidar com a dinâmica, os desafios e as funções do gestor no cotidiano dessa escola.

Para Lück (2009, p. 17) o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios apresentados.

Nesse contexto, no âmbito da referida escola, o gestor é o principal articulador das atividades nos diferentes segmentos escolar: administrativo, pedagógico e burocrático, tendo em vista que é o único profissional que atua na gestão da referida instituição.

Em relação às questões administrativas o gestor é responsável por monitorar ou até mesmo realizar a limpeza; controlar a merenda escolar, de acordo com o cardápio municipal; zelar pelo pelos materiais e a infraestrutura do prédio, bem como pelo funcionamento das

atividades da escola. Além disso, atua como gestor da Unidade Executora (caixa escolar), articula as reuniões do Conselho Escolar, planeja e apresenta os eventos culturais realizados.

Quando ao trabalho pedagógico, o gestor desempenha a função de coordenador das atividades, na busca de compreender as necessidades do educando e a promoção dos objetivos no processo de ensino e aprendizagem. Com isso, junto ao corpo docente, encaminha as reuniões de planejamento; articula a elaboração dos projetos pedagógicos junto aos professores; executa a correção dos diários e controle da frequência escolar; executa as reuniões de pais e mestres e o plantão pedagógico; e conduz o realinhamento do Projeto Político Pedagógico.

As atividades do âmbito burocrático, serviços de secretaria, escrituração, e arquivos da documentação escolar, também é uma das principais atividades do gestor. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer as diversas regras de controle, elaboração e atualização das questões relacionadas à inspeção escolar das diferentes etapas de ensino oferecidas pela escola. Nessa linha de raciocínio a Lück (2009) estaca que:

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (p. 22).

Dessa forma, não pode perder de vista a importância das funções do gestor escolar na promoção do processo de ensino e aprendizagem. Na escola pesquisada, compreende-se que os desafios são diversos, para além de uma função administrativa. Constitui-se de atividades que exigem conhecimentos e competências para melhor conduzir as atividades nos diversos segmentos do contexto escolar.

### **O Papel do Gestor na Visão da Comunidade Escolar**

O envolvimento da comunidade escolar, além de estar disposto no Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (lei 9.394/96), a escola é uma organização constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagens e ambiente educacional condizente com os fundamentos, princípios e objetivos da educação (LÜCK, 2009).

Nesse contexto, buscamos ainda refletir sobre as funções e os desafios do gestor da escola campo de pesquisa, a partir da visão da comunidade escolar, com o intuito ampliar nosso conceito sobre o tema, bem como contribuir no processo de ensino e aprendizagem.

O gestor dessa escola deve se preocupar e procurar fazer um bom trabalho, tanto na direção, quanto no corpo docente. Deverá sempre está buscando informações para melhorar a qualidade do ensino. Seja na limpeza, na sala de aula, nas festividades, faz-se necessário sempre está unido e de mãos dadas para o bem desta escola (PROFESSORA UVA, 2013).

Em minha opinião o papel do gestor na escola é cuidar bem dos educandos e dos documentos da instituição. Ele também deve saber administrar a caixa escolar e ser atencioso com todos que fazem parte da escola, equipe, pais e alunos (PROFESSORA MAÇÃ, 2013).

O papel do gestor é ter atenção com os educandos e zelar pelos documentos da escola. Ele deve ser dedicado com a equipe escolar, pais e alunos (PROFESSORA PÊRA, 2013).

O gestor da escola tem uma responsabilidade muito grande, pois o mesmo deve ser participativo, criativo, dinâmico, atua no planejamento das aulas, observa os funcionários, faz parceria com a família e a comunidade (PROFESSORA ABACATE, 2013).

Partindo do ponto de vista dos professores pesquisados, podemos compreender que o gestor deve buscar meios de contribuir para melhorar a qualidade do ensino, promover o bem-estar dos alunos, responsabilizar-se pelos documentos e as questões financeiras da instituição, zelar pelo patrimônio escolar, planejar as atividades, fazer parcerias com a comunidade, ser participativo, criativo e dinâmico.

No meu conhecimento o gestor na Escola Municipal Severino Bento Bezerra, orienta os professores, organiza a equipe da escola, organiza toda a documentação, trata todos iguais, dos professores ao ASG's e mantém os pais ou responsáveis informados de tudo que acontece com o aluno e na escola. Promove eventos para os alunos e pais, ajuda aos professores na educação dos alunos e traz recursos para a escola (MÃE AMEIXA, 2013).

O papel do gestor é organizar a equipe escolar, do professor aos ASG, cuidar dos alunos e promover eventos festivos, além de ajudar a educar a todos (MÃE ACEROLA, 2013).

Quanto aos pais ou responsáveis pelo aluno, acreditam que a função do gestor da escola é orientar os professores, é responsável por manter a organização tanto da equipe quanto da documentação, promover eventos culturais e mantê-los atualizados sobre as atividades da instituição.

Em minha opinião o gestor tem um papel muito importante, ele é responsável por tudo que acontece na escola, além de ser responsável por educar (ALUNA GOIABA, 2013).

Minha opinião o gestor deve procurar fazer tudo o que pode pela escola, com a participação dos pais ou responsáveis, fazendo o melhor pelo aluno e ajudar a melhorar as aulas (ALUNO, MORANGO, 2013).

Em consonância com o ponto de vista dos alunos pesquisados o gestor é o responsável por tudo que acontece na escola, deve fazer o melhor pelo aluno e colaborar para melhoria das aulas, com o intuito de contribuir para a educação de cada educando.

Cabe enfatizar que os participantes de nossa pesquisa (professores, pais, alunos) apontam o gestor como o principal responsável pela escola e deve ser o condutor da maioria das atividades que acontece na instituição. Com isso, além das opiniões formuladas pelos pesquisados, compreende-se que o gestor escolar contribui de forma significativa para o desenvolvimento das atividades no contexto escolar.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Convém ressaltar que os estudos relacionados à gestão de pessoas tem-se intensificado nos nas últimas décadas, tendo em vista a importância da função de cada profissional para o crescimento de determinada organização. Nesse contexto, a gestão educacional ganha destaque nos estudos relacionados à educação.

No que diz respeito aos fundamentos da gestão educacional, compreende-se que só a partir de meados do século XX, a gestão escolar passa a ser estudada, mas com pouco destaque pelo governo. Com a formulação da Constituição Federal e a criação da LDB dar-se ênfase a gestão democrática nas escolas pública brasileira.

Nesse contexto, entre os diversos desafios da contemporaneidade, o gestor educacional deve promover a gestão democrática no âmbito escolar, tendo em vista que a escola é um espaço social, necessita compreender e envolver os diferentes segmentos da escola no processo de ensino e aprendizagem. Em suma, gestor é um dos principais articuladores das atividades realizadas na escola.

Quanto ao contexto da pesquisa, podemos refletir sobre as funções e os desafios do gestor, e compreende-se que apesar de ser uma escola de pequeno porte e do campo, há diversos fatores que o gestor precisa estar atento a realizar no cotidiano escolar. A instituição dispõe do Conselho Escolar e da Unidade Executora (caixa escolar), possui uma equipe envolvida, bem como a maioria dos pais são preocupados com a educação de seus filhos.

Em suma, destacamos a visão da comunidade escolar em relação ao papel do gestor, compreende-se que cada grupo (pais, alunos, professores) possui conhecimentos sobre suas atividades, destacando o gestor como o principal responsável pela instituição, pela articulação das atividades escolar, bem como na promoção do processo de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, a partir dos estudos realizados, a presente pesquisa contribuiu de forma significativa para o nosso crescimento profissional e pessoal, mediante a temática abordada. Além disso, tem sido fundamental para subsidiar nossa prática enquanto gestor da instituição.

## REFERENCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**: Educação e Sociedade. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Lei Federal 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, Brasília, 1996.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. n.º 10.172. Brasília, DF, Senado Federal, 2001.

CUNHA, Geremias Dourado Da. **Breve histórico entre a leitura e escrita**, 2010. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/humanas/educacao/a-educacao-e-seu-contexto-historico-13765/artigo>. Acesso em: 06 de jan. 2013 às 13:06 h.

DOURADO, Luiz F. A. **A Gestão Democrática e a Construção de Processos Coletivos de Participação e de Decisão na Escola**. In FERREIRA, Naura S. C. & DRABACH, Neila Pedrotti;

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos Sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades.** Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Currículo sem Fronteiras, v. 9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez, 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf> Acesso em: 05 de janeiro de 2013 às 00:40.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-capitalista.** 6ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984. Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar.** Petrópolis, RJ, Vozes, 2000.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 6.ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** 21ª ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Ana Luíza. **Gestão Educacional, Tendências e Perspectivas: referencias básicas para formação dos gestores educacionais.** São Paulo. Cenpec, 1999 (séries seminários) CONSED.

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica.** 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007a.

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

SOUZA, A. R. De. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil.** PUC/SP, 302 p. Tese de Doutorado em Educação (Programa de Pós-Graduação em Educação, PUC - SP). São Paulo, 2006.

VEIGA, C. G. **História da Educação.** São Paulo: Ática, 2007.

XAVIER, Maria Elizabete Sampaio Prado, *et al.* **História da Educação: A Escola no Brasil.** São Paulo: FTD, 1994.

**Submetido em:** Janeiro de 2016

**Aprovado em:** Março de 2016