



REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR: DA LEGISLAÇÃO ÀS DIMENSÕES PRÁTICAS

Costa, Maria Lélia da Silva Torquato¹

¹Doutora em educação pela Universidade Nacional de Rosario, Rosario, Argentina
leliatorquato@gmail.com

Resumo: Este, tem por objetivo abordar a gestão educativa no âmbito do microsistema, a partir de um estudo qualitativo de caráter bibliográfico, trazendo uma **compreensão do tema**, em que se oferece uma explicação detalhada sobre o conceito de gestão escolar, desde sua etimologia até sua aplicação prática nas escolas, com destaque para a importância da gestão escolar como uma maneira de coordenar e direcionar todas as atividades educacionais para melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. Também, se aborda meticulosamente a **legislação educacional** no Brasil, delineando como a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) estabelecem princípios e diretrizes para a gestão democrática nas escolas, parte crucial para o entendimento do contexto regulatório em que a gestão escolar opera no país. Além disso, se traz **os fundamentos da gestão escolar**, com detalhes dos papéis do gestor escolar, do pedagogo e do secretário escolar, destacando suas responsabilidades e contribuições para o bom funcionamento da instituição de ensino. Cada função é examinada em termos de sua importância e como contribui para o ambiente educacional. Por último, se traz **as dez dimensões da gestão escolar**, com base em Luck (2009), agrupadas em áreas organizacionais, fundamentais para preparar a estrutura necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar, e, áreas de implementação, que visam promover modificações no contexto escolar, com o objetivo, de aumentar e aperfeiçoar sua abrangência educacional.

Palavras-chave: gestão escolar, legislação educacional; fundamentos e dimensões da gestão escola.

INTRODUÇÃO

A sociedade moderna, pautada pela economia do conhecimento, bem como pelas tecnologias de informação e comunicação, apresenta uma forte dinâmica social, com relações e influências globais, que, embora, representem oportunidades culturais interessantes e estimulantes tanto para as pessoas como para as organizações, possuem ainda desafios e demandas consideradas extraordinárias. Nessas circunstâncias, a educação torna-se vital como uma ação contínua e duradoura, que exige que as instituições que a patrocinam se remodelem e aprimorem continuamente suas eficiências.

Partindo desse pressuposto, novos desafios e demandas se apresentam à escola, que obteve a regulamentação jurídica para formar cidadãos, com capacidade para enfrentar e superar os desafios. Assim, para atender a esses requisitos e atuar na área da educação, se faz necessário compreender a realidade e possuir as competências indispensáveis para fazer os ajustes e as mudanças no ambiente

educacional, conforme o ambiente da realidade externa, e as necessidades, e exigências que surgem na escola.

Portanto, nesse contexto de sociedade, tanto a natureza da educação, como a finalidade da escola têm assumido mais responsabilidades, além de proporcionar um ambiente mais abrangente, complexo e dinâmico, visando o trabalho desenvolvido pelas pessoas.

Assim, o principal objetivo da comunidade educativa é estabelecer uma comunidade docente efetiva, de modo que o coletivo abrace ao ideal de ensino baseado no conhecimento gerado pela sociedade e no ideal de aprender de acordo as exigências da escola, com atualizações constantes de conhecimento, gerando um ambiente de desenvolvimento contínuo seja para alunos, professores, funcionários e gestores.

Dessa forma, a compreensão da realidade e a gestão educacional, ganharam novas perspectivas, como a construção do Projeto Político Pedagógico da escola



e a organização do seu currículo, além de definir o papel da escola e a atuação de seus profissionais, sempre centrados na aprendizagem do aluno e na constante atualização e melhoria da qualidade do ensino e consequentemente da educação.

Logo, a gestão escolar é um parâmetro que abrange tanto a instituição de ensino na totalidade, como engloba tudo que está ao redor da escola. Porque, o processo de gestão, segundo Molins (1998), implica no funcionamento e no desenvolvimento do sistema de orientação, por se tratar de uma escola, e direciona os serviços educacionais que presta com base nas leis e regulamentos, nas normas gerais e técnicas da pedagogia, nas contribuições da didática e de outras ciências da educação, do currículo e das políticas e programas educacionais.

1 Compreendendo a gestão educacional

A palavra gestão, “*gerere*” em latim, significa conduzir, dirigir e governar. Etimologicamente, o termo gestão é derivado do latim “*gestiōn, gestiōnis*”, e expressa a ação de gerir, administrar e dirigir, estando associada a um gesto relacionado com a realização, além de estar relacionado com a raiz do verbo *gerere* que remete a ideia de fazer ou empreender algo.

Porém, no dicionário *online* da Língua portuguesa o termo gestão é definido como “a ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos, ou particulares” e o dicionário da língua espanhola define como uma “*acción y efecto de gestionar*” ou “*acción y efecto de administrar*”.

Entretanto, no dicionário português de sinônimos, Andrade (2001) afirma que, embora a palavra portuguesa gestão em seu significado original expresse a ação de administrar, dirigir, gerir a vida, bem como os destinos e as habilidades das pessoas, parte da sociedade assimila a gestão, às funções burocráticas, carente de uma visão humanística, bem como de ações que procuram orientar tanto o planejamento, quanto a distribuição e a produção de mercadorias.

No entanto, para Garay (2011), gestão é o processo de guiar uma organização e tomar decisões a partir dela, considerando as necessidades do ambiente e os recursos disponíveis, estando relacionada ao chamado procedimento administrativo, definido por Fayol (1916), que, é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa para o alcance de metas. Nesse sentido, Libâneo (2004), reafirma que, gestão se refere às atividades de mobilização de meios e procedimentos para o alcance

dos objetivos organizacionais, envolvendo basicamente gestão e administração técnica.

Por outro lado, a gestão escolar é um modelo educacional desenvolvido por instituições de ensino visando estimular e coordenar as competências, talentos e as diferentes habilidades educacionais para melhorar o ensino, visto que seu objetivo é utilizar princípios e estratégias básicas para melhorar a eficiência dos processos internos da organização, visando a melhoria contínua não somente do ensino, mas da aprendizagem dos estudantes. Constitui-se ainda, conforme Luck (2009), num ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola, em consonância com as diretrizes e políticas da educação pública para a implementação do seu próprio Projeto Político Pedagógico, estando comprometida com os princípios democráticos e com a autonomia nos métodos de organização e criação de condições para o ambiente educacional, bem como a participação, o compartilhamento e o autocontrole.

Assim, diferente da administração escolar, que lida com os recursos materiais e financeiros, que podem ser usados para garantir a qualidade do ensino, a gestão escolar torna significativos os recursos alocados, bem como sua utilização no processo educacional, por ser uma forma de gerir toda a escola, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento integral. Para tanto, os profissionais responsáveis por cada área buscam focar nas necessidades e particularidades de cada departamento, procurando promover o desenvolvimento das relações interpessoais e das atividades, porque se subentende que na gestão escolar, o foco é tratar de todos os aspectos relacionados às rotinas educacionais, com a finalidade de obter resultados, além do compromisso com a implementação de uma boa liderança, a relevância do currículo e a participação dinâmica dos pais. Logo,

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (Luck, 2009, p. 24).



No entanto, é necessário ter capacidade de gestão em todos os aspectos, desde o planejamento pedagógico até os recursos financeiros, atendendo toda a organização, pois sua finalidade é direcionar a busca por resultados, fortalecer as habilidades de liderança, motivar a equipe para o alcance de seus objetivos, além de valorizar a qualidade do currículo por meio da habilidade, e estimular os pais a participarem do processo de busca pela excelência no ensino.

Portanto, depende da capacidade de direcionamento e mobilização da gestão escolar, para poder manter e promover a vitalidade da cultura escolar, e realizar ações conjuntas, articuladas e associadas, pois sem esses esforços e gastos não haverá grandes resultados, haja visto que, os problemas são globais e inter-relacionados. Além disso, a gestão escolar é um aspecto extremamente importante da educação, pois por meio dela os problemas da escola e da educação podem ser observados em escala global e, através da visão estratégica e das ações inter-relacionadas, como em uma teia, se alcançam as questões que realmente funcionam e as mantém na teia.

Compete aqui, evidenciar que a gestão escolar é o foco da ação, em que o objetivo final é tanto uma aprendizagem efetiva quanto significativa, de forma que os alunos possam desenvolver as competências exigidas pela sociedade no cotidiano vivido pela escola, incluindo a exibição de seu pensamento criativo, a análise diversas de proposições e informações de forma contextualizada; advogando e expressando ideias com clareza, seja verbalmente ou por escrito; usando aritmética e estatística para resolver problemas; conseguindo tomar decisões sábias e resolver conflitos.

2 A Gestão Escolar e a legislação educacional

No Brasil, a União coordena e articula os níveis de sistemas de ensino, enquanto os estados e Distrito Federal são responsáveis pela formulação e implementação de políticas e planos de educação, cabendo aos municípios a função de organizar, manter e desenvolver seu sistema educacional, integrando-o às políticas e planos federais e estaduais de educação. Além disso, a racionalização administrativa é de extrema importância, pois por intermédio dela, a gestão da educação no Brasil utiliza um plano com metas a longo prazo previstas, além de garantir a liberdade do setor privado no desenvolvimento da educação, através de sua própria gestão, desde que acompanhe a Legislação e avaliação governamental da qualidade.

A legislação que trata da educação no Brasil é a Constituição Federal datada de 1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, a LDBEN,

Lei de n.º 9.394 de 1996. Ambas são consideradas os marcos normativos, que institui a Gestão Escolar, bem como os princípios da gestão democrática da educação pública brasileira.

Assim, de um lado temos o artigo 206 da Constituição brasileira que dispõe sobre as bases legais que fundamentam a gestão escolar, oficializando a gestão da educação brasileira como democrática e participativa, garantindo os princípios da educação pública, proporcionando dessa forma uma nova imagem da organização escolar, baseada nos princípios de gestão participativa, por suas características democráticas, ao expressar a:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – Garantia de padrão de qualidade.
- VIII – Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal.
- IX – Garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Do outro lado, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN, Lei de n.º 9.394 com data de 1996, que complementa a Constituição brasileira, e reafirma que a gestão do ensino público, a gestão escolar, deve ser democrática respeitando tanto a forma da lei, como da legislação dos sistemas de ensino, pois possui as mesmas metas, garantindo assim, os princípios da gestão democrática da educação pública. Ademais, convém destacar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a primeira lei da educação que dar atenção especial à gestão escolar, no âmbito da escola local, envolvendo as tarefas da sua competência, estabelecendo em seu artigo 14, que os sistemas de ensino estabelecerão as normas da gestão democrática no ensino público na educação básica,

[...] de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I –



Participação dos profissionais escolares da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Assim a gestão democrática das escolas foi consagrada nos artigos 3º e 14º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n.º 9.394/1996, que, garante em seu artigo 3.º inciso VIII, a gestão democrática nas redes públicas de ensino, além de proporcionar no artigo 14, a participação dos profissionais da educação na formulação do Projeto Político Pedagógico e a participação efetiva da comunidade nas atividades escolares.

Nesse sentido, fica claro que a gestão escolar deve assumir uma forma de democracia participativa, permitindo que o sistema de ensino se organize e se adapte à gestão da escola pública conforme o contexto em que se encontra inserida. Porque a democratização da gestão escolar tem o objetivo de melhorar a eficácia e a eficiência do sistema de ensino, a partir da construção de elementos importantes como a descentralização dos recursos financeiros, a autonomia às unidades escolares, a criação e o fortalecimento de mecanismo de participação da sociedade no interior da escola, baseado no pressuposto de que as escolas devem superar os problemas educacionais administrativos, inclusive melhorando seus recursos.

Portanto, a democracia tem oportunizado, além de maior liberdade e autonomia de expressão, a participação nas decisões de política social, proporcionando, segundo Fávero (2002), uma sociedade mais justa e humana, em que todos podem desfrutar de seus direitos e cumprir seus deveres.

Partindo desse princípio, a gestão escolar tem a responsabilidade de seguir as normas gerais do sistema educacional para lidar com as tarefas das instituições educacionais. Cada escola tem a incumbência de preparar e implementar suas recomendações de ensino; gerenciar seu pessoal e recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino dos alunos e fornecer meios para sua melhoria; além de se comunicar com as famílias e comunidade para fornecer um processo de integração.

Outro aspecto importante da gestão escolar é a autonomia que a escola conquistou, com a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN. Pois, por meio da autonomia, a escola atende às particularidades da comunidade local, bem como as necessidades dos estudantes, visando o desenvolvimento da aprendizagem com qualidade.

Portanto, seguramente o lema da gestão da educação no Brasil é a gestão democrática, que é um meio de melhorar a qualidade da gestão da educação pública e privada. Não restando dúvida de que, pela legislação em vigor, para que tudo funcione bem, o estado é obrigado a recorrer a meios para fiscalizar e avaliar a qualidade do ensino, seja nos ambientes públicos como nos privados.

Evidentemente, nessa forma de gestão, três aspectos importantes devem ser destacados. O primeiro diz respeito ao reconhecimento da participação das instituições de ensino na formulação de projetos pedagógicos nos procedimentos administrativos, de forma que possam contribuir para o atendimento das necessidades docentes, conforme a realidade social da região onde está inserida tais instituições de ensino. O segundo o está relacionado à função social da escola, e o terceiro traz a maneira como a escola e a comunidade regional produzem, disseminam e socializam conhecimentos.

3 Fundamentos da Gestão escolar

A gestão escolar é um dos campos da prática profissional da educação, que visa planejar, organizar, liderar, dirigir, coordenar, acompanhar e avaliar os processos necessários para melhorar a eficácia das atividades educativas destinadas à promoção da aprendizagem e consequentemente a formação dos alunos.

Portanto, a gestão escolar é um meio para atingir metas, princípios, diretrizes e propósitos educacionais, e nortear a promoção de ações educativas com qualidade social, além de prestar um bom atendimento a todas as pessoas, respeitando e considerando as diferenças de todos os estudantes, promovendo a aquisição e construção do conhecimento com base, na prática participativa, oferecendo condições para que os alunos respondam criticamente aos desafios, se tornem cidadãos ativos, mudem a realidade social, cultural e econômica e continuem aprendendo.

Sem dúvida, a participação, segundo Libâneo (2004), é o principal meio para garantir a gestão democrática das escolas, envolver profissionais e usuários no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar, sendo, portanto, a melhor forma de atingir democraticamente os objetivos da escola, centrados na qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

Logo, a **gestão escolar compreende a equipe gestora**, formada pelo gestor escolar, o coordenador pedagógico (pedagogo) e o secretário da escola, que desenvolvem seus trabalhos de maneira relacionada.



Pois, entende-se que, para formar uma equipe, é necessária a integração dos profissionais de forma que, “assumam conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido” (Libâneo, 2004, p. 103).

Além disso, conforme os princípios da gestão democrática, a concretização do processo de gestão engloba também a participação ativa do corpo docente e de toda a comunidade escolar para melhorar a eficácia da gestão democrática, garantindo assim a qualidade da educação oferecida a todos os estudantes.

A **equipe gestora**, portanto, é constituída pelos profissionais responsáveis pela organização administrativa e pedagógica da escola, que leva a formação da cultura e ambiente escolar, devendo ser utilizados como mobilizadores e motivadores para o desenvolvimento, a construção do conhecimento e da aprendizagem de cidadãos qualificados. Portanto, devem promover a abertura da escola e de seus profissionais ao patrimônio cultural da sociedade e da comunidade.

Mais importante ainda, devem garantir o estabelecimento de uma cultura escolar dinâmica e proativa que possa resolver de forma autônoma seus problemas diários e usá-la como um ambiente de desenvolvimento profissional e de aprendizagem. Porque, subentende-se que a gestão democrática participativa deve ser conduzida de forma cooperativa, considerando que o funcionamento e a eficácia da escola dependem, na maioria das vezes, das habilidades de liderança dos profissionais que exerce a função de gestor e de coordenador pedagógico, por estar diretamente relacionada com a divisão de responsabilidade entre os diferentes setores da escola. Portanto, a escola deve seguir os princípios da autonomia e participação e empenhar-se em encontrar soluções para os seus problemas e, responder adequadamente às suas necessidades e expectativas.

3.1 O gestor escolar

O **gestor escolar** no sentido geral é a pessoa responsável pela vida escolar e por todo o trabalho educacional desenvolvido no interior da escola, pois é uma das peças fundamentais para o funcionamento da instituição. Além disso, conforme Guerra (2019), é considerado,

[...] un líder (un líder sólo es seguido si ejerce una influencia carismática), un técnico (que domina unas estrategias

profesionales), un jefe (que tiene capacidad de control y de sanción), un asesor (con saberes especializados), un coordinador (con actitudes para suscitar la colaboración), un animador (que domina el arte de la comunicación) (p.22).

Ademais a gestão escolar constitui, dentro de um âmbito limitado, sua principal responsabilidade, sendo, maior a responsabilidade gerencial inerente ao seu trabalho. Assim, seu papel no interior da instituição é extremamente significativo, para que a escola se torne respeitada por toda a comunidade.

Logo, além de supervisionar o processo de ensino e tomar decisões, encontrando as medidas mais adequadas para as diversas situações, o **gestor escolar também** tem autoridade para direcionar ações e delegar responsabilidades para o atendimento, cabendo-lhe orientar e mediar todo o trabalho desenvolvido na instituição de ensino.

Porquanto, além de exercer atividades burocráticas, é responsável tanto pela estruturação institucional, quanto a integração de todos os setores da escola, bem como a organização administrativa por meio do exercício da gestão democrática participativa, que deve considerar a opinião de todas as personagens que constituem a escola com flexibilidade nas tomadas de decisões. Portanto, efetivamente o gestor escolar é um líder que consegue reunir os desejos, as aspirações e as expectativas da comunidade escolar, além de articular tanto a adesão quanto a participação de toda escola na gestão de um projeto comum.

Dentre as suas muitas atribuições desempenhadas pelo gestor, Libâneo (2004), destaca que conforme os objetivos da escola, o **gestor escolar**, desenvolve as funções de:

1. orientar e coordenar o andamento do trabalho, seu ambiente e a eficiência do uso de recursos e meios;
2. garantir um processo de tomada de decisão participativo, assegurando que essas decisões sejam transformadas em ações específicas;
3. com base nas decisões coletivas, garantir a implementação coordenada da escola através de atividades departamentais;
4. coordenar as relações interpessoais entre as pessoas que trabalham na escola e entre a escola e a comunidade que dela faz parte.

Assim sendo, o gestor escolar,

Coordena, organiza e gerência todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de



técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumida pela equipe escolar e pela comunidade. (Libâneo, 2004, p. 128)

Na escola, o gestor escolar é responsável por liderar e organizar o trabalho de todas as pessoas que na escola trabalham, orientando no desenvolvimento de um ambiente educacional que promova a aprendizagem e a formação dos alunos, no máximo nível possível para poderem enfrentar os novos desafios que se apresentam, sempre pautado por “[...] princípios democráticos, caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho”. (Luck, 2011, p. 36).

Portanto, o diretor da escola é o líder que lidera os outros profissionais da educação, na vanguarda do funcionamento do trabalho docente e orienta a organização do trabalho, de modo a garantir um ambiente onde todos os educadores possam desempenhar seus papéis juntos para garantir um trabalho verdadeiramente democrático, bem como a participação no planejamento, tomada de decisões e mediação das relações interpessoais, fornecendo apoio aos interesses dos alunos e às necessidades dos professores.

3.2. O pedagogo escolar

Na organização de um trabalho docente coerente, o **pedagogo** (coordenador pedagógico) é de extrema importância, pois desempenha o papel de gestor pedagógico, por ser um especialista em educação, engajado nos processos de ensino e aprendizagem e atuar no apoio educacional, fortalecendo a construção do conhecimento, estando diretamente relacionado ao trabalho dos professores e o desempenho dos estudantes, trabalhando lado a lado com o gestor escolar. Portanto, é o responsável direto pela organização e supervisão do trabalho educativo, considerando a dinâmica e a cultura da escola, respondendo pela mediação, organização, integração e articulação do trabalho pedagógico.

Partindo do pressuposto de uma gestão democrática, o coordenador pedagógico, é o responsável direto pelas “atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional, [...] prestando assistência aos professores em suas respectivas disciplinas” (Libâneo, 2004, p. 129), atuando conforme a realidade da comunidade, sempre respeitando as particularidades e necessidades de cada personagem envolvido no processo de construção do

conhecimento, mediando o trabalho pedagógico, agindo nos espaços de contradição para a transformação da prática escolar, visando garantir uma educação pública e de qualidade tendo em vista a autonomia das classes populares. Procurando, junto ao gestor escolar, sensibilizar a comunidade escolar para a importância da participação de todos (família, escola e comunidade), na construção de seu Projeto Político Pedagógico, na reorganização da instituição escolar, promovendo assim, tanto a autonomia política quanto a educação de qualidade.

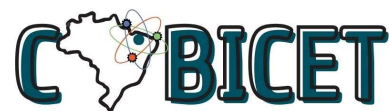
Certamente, o Projeto Político Pedagógico é uma ferramenta para o desenvolvimento da participação efetiva, pois nele se reflete a comunidade durante o seu desenvolvimento. Portanto, deve ser compreendido como “um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. Em suma, é um instrumento clarificador da ação educativa da escola em sua totalidade”. (Veiga, 1998b, p. 12).

Porquanto, conforme Veiga (1998a), o coordenador pedagógico organiza o trabalho pedagógico a partir da concepção do planejamento participativo e emancipatório, para que a escola esteja atenta ao estabelecimento de sua identidade, de modo a realizar uma educação continuada de qualidade dentro e entre as escolas com o conceito de unidade e assistência mútua. Pois, por meio do Projeto Político Pedagógico e o envolvimento de toda a comunidade escolar na formulação e no desenvolvimento de seus projetos e de suas atividades, pais, alunos, professores e funcionários poderão questionar, trabalhar e vivenciar a vivência das funções sociais da escola propícias à sociedade civil e à democracia.

Porém, vale a pena ressaltar que, “o pedagogo exerce um papel central como articulador do processo educativo, mas, sozinho não tem poder para estimular a participação da comunidade na gestão da escola” (Carbello, 2012, p. 11), necessitando contar com o auxílio de todos os profissionais que constitui o núcleo da escola, principalmente o corpo docente, estabelecendo assim, um trabalho coletivo, visto que as atividades didáticas pedagógicas são utilizadas em todos os ambientes de aprendizagem, e o profissional responsável pela mediação das atividades docentes é o **pedagogo**.

3.3. O secretário escolar

O secretário da escola é um profissional indispensável na instituição de ensino, pois desempenha o papel de gestor administrativo. Suas responsabilidades incluem a gestão dos documentos e registros escolares, apontar ao gestor escolar as



tomadas de decisões no campo administrativo, atender a comunidade, analisar a documentação dos estudantes para verificar se está devidamente correta, além de estabelecer ações conjuntas com o pedagógico e os outros setores, haja visto que, por ser o profissional responsável pelos registros dos alunos, desde a matrícula até os procedimentos de transferência, bem como a organização de classe e registros de histórico escolar dos estudantes, pode auxiliar toda a equipe gestora com informações pertinentes aos estudantes e registros acadêmicos.

Logo, o secretário escolar, além de ser o elo entre a área administrativa e a equipe docente, com o gestor escolar, é o responsável pela gestão administrativa e jurídica dos documentos escolares. Portanto, é responsável por planejar, coordenar e executar as ações da secretaria da escola, visando garantir que o trabalho administrativo seja executado da forma perfeita e regular, no prazo prescrito. Para isso, precisa conhecer tanto o Regimento Escolar quanto o Projeto Político Pedagógico da escola, atentando para as legislações aplicáveis a cada situação de modo a evitar problemas, corrigir desvios e apresentar soluções. No que diz respeito às suas obrigações, deve manter atualizado os arquivos da escola, manter a segurança dos documentos, participar do planejamento geral da escola, mantendo sempre uma relação estreita com a coordenação pedagógica da escola, além de assessorar ao gestor escolar.

Além disso, tem a responsabilidade de organizar, sistematizar, controlar e registrar todos os acontecimentos de que tratam no âmbito da unidade escolar, para que a gestão administrativa possa garantir sua legitimidade e eficácia de comportamento. Assim, os documentos emitidos passam a ter um caráter de testemunho e certificação, que acompanhará o estudante e influenciará sua vida acadêmica de forma significativa.

Portanto, cabe ao secretário escolar a organização dos arquivos de maneira adequada para garantir segurança, fácil acesso e sigilo profissional, manter o Regimento Escolar em local visível e de fácil acesso; gerenciar a matrícula e transferência do aluno; verificar e prestar esclarecimento aos diversos órgãos do sistema de ensino quando necessário; notificar e preencher as informações dos sistemas “Sistema Integrado de Gestão Escolar do Amazonas” (SIGEAM) e EDUCACENSO, um sistema informatizado de levantamento de dados do Censo Escolar, para garantir a confiabilidade das informações e o cumprimento dos prazos prescritos e escriturar atas de resultados finais e de outros processos de avaliação.

4 A Gestão escolar e suas dimensões

A gestão escolar é uma estratégia abrangente de organização e mobilização de intervenção que visa promover a mudança e o desenvolvimento do processo educativo, tornando-a cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos alunos. Inclusive, conforme Portugal (2001), criando um ambiente propício para que o professor possa desenvolver seu trabalho pedagógico, para tornar sua prática didático pedagógico uma constante experimentação.

Para que essas mudanças venham ocorrer no interior da escola, se faz necessário a implementação da gestão escolar democrática, participativa, com a articulação entre a ação educativa e a gestão escolar, contemplando o conhecimento, a compreensão e a participação da comunidade escolar na elaboração das normas necessárias para garantir os interesses coletivos, em que as práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para a aparição, desenvolvimento e a consolidação de um projeto democrático alternativo.

Segundo Luck (2009), a gestão escolar abrange tanto áreas quanto dimensões que, em conjunto, conseguem promover modificações e desenvolvimento dos processos educacionais, convertendo a formação e a aprendizagem do corpo discente numa educação de qualidade. Para tanto, a autora põe em evidência dez dimensões que sustenta a gestão escolar, agrupadas em duas grandes áreas, a organização e a implementação, e que, se inter-relacionam e se interdependem com a mesma intensidade, conforme as circunstâncias vivenciadas, visto que, a aplicação de cada uma das dez, dimensões, envolve um processo considerado dinâmico e interativo.

4.1 Área organizacional

Na área organizacional encontram-se as dimensões “fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional; gestão de resultados educacionais” (Luck, 2009, p. 27), imprescindíveis para que as dimensões capazes de promover os resultados desejados sejam realizadas de maneira eficiente, haja visto que, as dimensões organizacionais visam preparar, ordenar, fornecer recursos, bem como sistematizar e retroalimentar o trabalho, garantindo uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Além disso, segundo Luck (2009), as dimensões da área da organização abarcam, por um lado, a base conceitual e legal tanto da educação quanto da gestão educacional, por outro, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das



ações promovidas na escola, bem como a gestão dos resultados, de modo que as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

Significa dizer que, além de monitorar os dados relacionados ao desempenho acadêmico dos alunos, a gestão do desempenho dos profissionais da educação deve ser considerada e planejada criteriosamente pelos gestores escolares, visando criar alternativas e oferecer atividades pedagógicas que façam com que o desempenho, dos mesmos, esteja sempre em uma curva crescente. Porquanto, o gestor escolar deve ter conhecimento dos resultados dos alunos em larga, média e pequena escala, tanto nas avaliações externas, quanto nas internas, para poder intervir de forma efetiva, no momento oportuno, visando manter ou melhorar o desempenho dos estudantes.

Luck (2009) ao introduzir as dimensões do campo organizacional, primeiro traz a dimensão **fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar**, que trata as habilidades fundamentais em educação e administração escolar assegurando o funcionamento integral da escola como instituição social; aplicando os fundamentos, princípios, e as diretrizes educacionais, conforme os requisitos de formação dos alunos como cidadãos autônomos; definindo os padrões de qualidade das práticas educativas com uma perspectiva integral e futura; promovendo e mantendo a integração, a coerência e a consistência entre todos os aspectos e medidas do trabalho escolar, com foco na aprendizagem dos estudantes; promovendo a unidade na escola de forma inclusiva, garantindo um ensino de alto nível, com os princípios de justiça e de respeito à diversidade; melhorando o senso de visão social no trabalho escolar, para garantir a qualidade social dos alunos em sua aprendizagem; articulando e englobando todos os aspectos da gestão escolar e das ações educativas com a finalidade de garantir o desenvolvimento unificado e equilibrado de toda a instituição; utilizando uma compreensão abrangente da escola, sistema de gestão escolar e orientação interativa no desempenho da gestão escolar para mobilizar os talentos e habilidades da comunidade escolar para promover uma educação de qualidade.

Em seguida traz a dimensão **planejamento e organização do trabalho no ambiente escolar**, conhecida como visão estratégica na administração, que trata das habilidades de planejamento e organização das atividades desenvolvidas no interior da escola, onde a prática do planejamento se consolida como processo fundamental de gestão, com organização e alinhamento de medidas em todos os campos e segmentos escolares para garantir sua

implementação e eficácia, orientando e coordenando a elaboração e o desenvolvimento dos planos de ação, dos planos de ensino, promovendo e conduzindo a formulação do Plano de Desenvolvimento Escolar e seu Projeto Político Pedagógico de forma participativa, definindo visão, missão e valores, bem como o diagnóstico sistemático da realidade da escola, como subsídios para o desenvolvimento de planos de melhoria; seja determinando a consistência entre o Projeto Político Pedagógico, Plano de Desenvolvimento Escolar e o Regimento Interno da escola, fortalecendo e orientando a prática do planejamento nos diversos níveis e esferas de atuação.

Compreende-se que o planejamento e a organização do trabalho no ambiente escolar são inerentes e essenciais no processo de gestão, pois o planejamento, promove de forma articulada as várias evoluções da gestão escolar tendo o projeto pedagógico como instrumento norteador das atividades educacionais e, consequentemente, como direcionador e organizador da gestão e das atividades educacionais.

O Projeto Político Pedagógico, segundo Libâneo (2004), é um documento onde são elencados os objetivos, as diretrizes e medidas do processo educativo a ser desenvolvido na escola, a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino, bem como os objetivos e expectativas da comunidade escolar. Assim sendo, é o resultado da interação entre os objetivos e as prioridades definidas pela comunidade escolar, que através da reflexão determinam as ações necessárias para estabelecer uma nova realidade, exigindo assim o comprometimento de todos os envolvidos no processo educacional, seja o técnico, os educandos, os progenitores e a comunidade em geral.

A estrutura do Projeto Político Pedagógico, é tanto um compromisso coletivo na definição da identidade da instituição educativa, quanto um espaço de luta pela formação da cidadania comprometida com a transformação social, por contribuir na formação da identidade dos sujeitos em uma visão crítica. Ademais, procura revelar a autonomia da escola e permitir que a comunidade escolar desfrute dessa independência, consentindo ao coletivo formular as técnicas necessárias para aperfeiçoar os seus estudantes, procurando a qualidade do ensino bem como o desenvolvimento dos cidadãos pretendidos.

Na sequência vem a dimensão do **monitoramento de processos e avaliação institucional**, que traz uma série de atividades inerentes à gestão da produção de políticas públicas, para sistematizar informações



sobre aspectos considerados críticos para o sucesso dos programas, estabelecendo práticas escolares para monitorar todos os processos educacionais em todas as etapas, avaliando seus resultados, com foco na eficácia dos atos e nos resultados tanto da aprendizagem quanto da preparação dos estudantes; na promoção de estratégias, recursos e mecanismos para monitorar sistematicamente o desempenho dos alunos a partir dos resultados, estabelecendo medidas necessárias para sua melhoria e o acompanhamento da implementação do Projeto Político Pedagógico da escola de forma participativa e contínua.

E por último a dimensão da **gestão de resultados educacionais** que traz a implementação de monitoramento e avaliação contínua, especialmente nos resultados escolares produzidos pelo desempenho dos alunos, da análise dos graus de desempenho e resultados alcançados; da avaliação e aprimoramento do Projeto Político Pedagógico da escola, bem como a transparência dos resultados mostra, a partir dos indicadores de gestão de desempenho, os níveis de satisfação da comunidade escolar com a sua escola.

4.2 Área da implementação

Na **área da implementação**, (Luck, 2009), apresenta a dimensão gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão da cultura organizacional escolar; gestão do cotidiano escolar, todas, diretamente vinculadas à produção de resultados, cujo objetivo é promover modificações no contexto escolar visando aumentar e aperfeiçoar sua abrangência educacional.

A dimensão **gestão democrática e participativa**, conforme Luck (2011), é um processo de criação de condições para que os membros da comunidade tanto participem regular e continuamente de suas decisões mais relevantes, quanto assumam a responsabilidade por sua implementação. Caracterizada por eliminar comportamentos individualistas e estabelecer um espírito de equipe, de modo a alcançar o cumprimento de metas sociais e institucionais adequadas, mobilizando efetivamente os indivíduos para a superação de atitudes de ajustamento, alienação, marginalização e reversão nestas áreas, a gestão democrática participativa, deve ser compreendida e assumida por todos os personagens que compõem a comunidade escolar, inclusive os responsáveis pelos estudantes, que participam por intermédio do Conselho Escolar, como é o caso das escolas municipais da cidade de Manaus no estado do Amazonas – Brasil.

Por questão de esclarecimento, vale ressaltar que o Conselho Escolar, também denominado, Unidade Executiva, conforme Luck (2009), é uma sociedade

civil dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser criada oficialmente por decisão da secretaria estadual ou municipal de educação, se assim o decidirem, para manter e gerir os recursos das escolas públicas na esfera estadual e municipal. Sua função é administrar os recursos repassados por órgãos federais, estaduais e municipais, ou da comunidade, entidades privadas e a promoção de campanhas escolares, bem como promover ações educativas na escola, além de prestar atendimento ao aluno carente, manutenção e preservação física da escola e seus equipamentos, limpeza de suas dependências e integração escola-família-comunidade.

Assim, inserido na dimensão de implementação, precisamente na gestão democrática e participativa, como **órgão colegiado** que se organiza através da participação de membros da comunidade escolar na gestão, o conselho escolar, segundo Luck (2009), constitui-se em um mecanismo de gestão escolar que visa auxiliar a tomada de decisões em todos os seus ramos de atividade, procurando diferentes meios para atingir o objetivo de ajudar a instituição de ensino, em todos os campos, com a participação interativa de pais, professores, funcionários e estudantes. Sendo, conforme Veiga (2007), a **entidade máxima** de decisão estabelecida no interior da escola, criando um espaço de debate e discussão onde os personagens que compõem a comunidade escolar articulam seus interesses e suas demandas, desconcentrando o poder autoritário.

O conselho escolar, enquanto órgão colegiado, conforme Veiga (2012), tem funções mutuamente conectadas e complementares, como deliberar; negociar; fiscalizar e mobilizar; revisar as questões políticas pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; além de fornecer consultoria, bem como analisar questões levantadas pelos diferentes departamentos da escola; propor soluções alternativas; supervisionar a implementação das atividades consideradas pedagógicas, administrativas e financeiras; assumir um papel de supervisão que vai além da concepção fiscalizadora, e que, avalia a implementação do Projeto Político Pedagógico; mobilizar os representantes tanto da comunidade escolar quanto da comunidade local para melhorar a qualidade social do processo educacional e da própria gestão democrática.

Portanto, na gestão escolar democrática participativa, o conselho escolar é a entidade máxima de decisão da escola, sua finalidade é contribuir na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico da escola e, buscar estabelecer uma cultura de participação, sendo também, um espaço tanto de aprendizagem do jogo político democrático quanto



de formação político pedagógica. Para alcançar seus objetivos, o conselho escolar buscará formas de estimular a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, para garantir a sua adesão e compromisso com a ideia de renovação democrática dos espaços e políticas escolares.

Sendo, portanto, um meio de apoio que busca promover a participação, visando introduzir novas experiências na vida escolar, inovando assim sua prática docente, socializando conhecimentos, implementando projetos que promovam o bem-estar social, mantendo a credibilidade educacional e consolidando sua meta de globalizar e disseminar uma educação de qualidade, em prol de qualidade de vida para todos, fazendo da aprendizagem um compromisso para toda a escola.

A dimensão de **gestão de pessoas**, conhecida na administração como recursos humanos, é responsável por promover a coerência entre todos que trabalham e estudam na escola e o programa de ensino adotado, sendo extremamente importante para que todos trabalhem de maneira integrada e com foco nos objetivos da escola promovendo a gestão do pessoal escolar e a organização do trabalho coletivo, com foco na promoção do aprendizado dos alunos, pois a vida da escola e a base de sua qualidade educacional, reside na composição e na capacidade das pessoas que desenvolvem o seu trabalho seja ele docente ou administrativo, e no seu empenho na promoção de um ensino de qualidade orientado para a formação e aprendizagem dos alunos.

Portanto, com seu desempenho de organização coletiva, a gestão de pessoas constitui o cerne da gestão escolar e seus elementos básicos, que segundo Luck (2009), incluem a motivação e o desenvolvimento de um espírito de dedicação a educação; a formação de um espírito de equipe bem como o compartilhamento de responsabilidades; a manutenção do diálogo e as trocas abertas e contínuas, bem como as relações interpessoais pautadas no espírito educativo e humanístico e por último, o hábito de praticar a avaliação e autoavaliação.

A dimensão **gestão pedagógica** é considerada o pilar da gestão escolar, por estar diretamente relacionada ao objetivo da escola, o ensino, a aprendizagem e a formação dos alunos. Consequentemente se constitui na dimensão da integração para a qual convergem todas as outras, visto que se refere ao eixo principal do ensino, o comportamento sistemático e intencional, que promove o ensino, a aprendizagem e a formação dos estudantes, como condição necessária para desenvolver tanto uma relação de benefício mútuo, quanto às competências sociais e pessoais necessárias para uma integração benéfica na

sociedade e no mundo do trabalho. Além de definir as metas e objetivos que se pretende atingir, buscando melhorar a prática educativa da escola, para descobrir outras formas de ensinar.

Ao determinar o processo de ensino e de aprendizagem, a dimensão pedagógica está diretamente relacionada à autonomia da escola, requisito básico para organizar, desenvolver, implementar, supervisionar e avaliar as atividades práticas do Projeto Político da escola, sendo, portanto, essencial para a gestão das atividades didático pedagógicas. Assim, conforme Paro (2001), a autonomia deve ser entendida como a liberdade da escola em eleger os conteúdos e os métodos de ensino, pois sem essa liberdade, o caráter pedagógico da interferência escolar ficará comprometido, haja visto que a participação da comunidade escolar é um passo importante para a democratização dos processos de tomada de decisão escolar por meio da troca de ideias e ações.

Veiga (2007), no que lhe concede, reforça essa ideia quando afirma que na gestão pedagógica, está a possibilidade de concretizar a intenção da escola, que é o desenvolvimento de um cidadão participativo, responsável, dedicado, crítico, criativo, onde o pedagógico delibera as ações educativas e as características necessárias para que as escolas cumpram seus objetivos e intenções.

A dimensão **gestão administrativa** é o sustentáculo do trabalho didático, e visa proporcionar melhores condições físicas e materiais para a realização das atividades docentes, pois utiliza as diretrizes do Regimento Interno da escola, na realização do trabalho coletivo, em que, as práticas organizacionais da escola são aspectos importantes para alcançar os objetivos traçados no Projeto Político Pedagógico da escola.

Assim, a gestão administrativa enquadra-se num conjunto interativo de outros aspectos da gestão escolar, considerada inicialmente como a base de todos os outros aspectos, mas também de uma perspectiva menos funcional e mais dinâmica, tendo, segundo Luck (2009), como indicadores de qualidade a organização dos arquivos e registros escolares; a utilização de maneira adequada das instalações e equipamentos; a cautela com o patrimônio escolar; a interação escola, comunidade e a aquisição, e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

Além disso, a gestão administrativa mostra, o processo organizacional interno da instituição de ensino, a forma de comunicação com a comunidade e a gestão escolar para ter os talentos necessários e qualificados, bem como espaço físicos e



equipamentos adequados para o fazer administrativo e pedagógico, tendo em mente seus componentes a saber: a organização institucional, o desenvolvimento profissional, a informação e a comunicação, a infraestrutura, os equipamentos e os serviços complementares.

Vale ressaltar que na gestão escolar, por meio da gestão administrativa, a autonomia administrativa é vivenciada e cria possibilidades, como a constituição dos conselhos escolares, conselho de classe, a composição do grêmio estudantil, a atualização e emissão de documentos escolares, escrituração e construção, aprovação e implementação do plano de gestão que envolve serviços com pessoal, comunicações, materiais e equipamentos. Nela, cabe à escola, organizar a rotina do trabalho técnico e administrativo, como uma prática aliada às ações propostas no Projeto Político Pedagógico da escola.

As atividades desenvolvidas pela gestão administrativa representam um suporte indispensável à atividade docente e apontam para melhores condições físicas e materiais para a implementação das medidas educativas. Por meio do trabalho coletivo, a gestão administrativa é vista como uma organização viva, que utiliza os recursos disponíveis para a realização de seu trabalho, tendo suas diretrizes pautadas no Regimento Interno da Escola. Além disso, o Censo, o Fluxo Escolar, as Matrículas, o Calendário Escolar, a documentação e o arquivamento fazem parte da rotina organizacional e que, são importantes ferramentas de gestão para atingir as metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico.

Essas práticas no domínio da gestão administrativa, de acordo com Libâneo (2008), representam meios suficientes para assegurar que os alunos, os serviços administrativos, pedagógicos e os professores tenham todas as condições para o desempenho do seu trabalho e para a garantia da qualidade do ensino.

A dimensão **gestão da cultura organizacional** da escola traz as atividades, desenvolvida como rotina diária, seja a maneira de tomar decisões, seja os hábitos de comunicação, o projeto pedagógico, o plano de ensino e outros fatores igualmente relevantes que fazem parte da organização da escola.

A cultura de uma organização é o elemento que reúne as diferentes partes que a compõem e a transforma em um sujeito unificado, em que as pessoas envolvidas, mesmo que possuam características individuais, pensam e criam soluções da mesma forma para atingir os objetivos finais, como se fosse um elemento que conecta as inúmeras variáveis presentes no cotidiano escolar, seja na perspectiva do

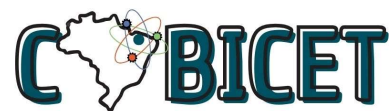
ensino ou da gestão.

Do ponto de vista de Libâneo (2004), a cultura organizacional, também conhecida como cultura escolar, é um elemento inseparável das práticas de organização e gestão e envolve uma série de fatores sociais, culturais e psicológicos que afetam o comportamento de uma organização, especialmente o comportamento das pessoas. No que diz respeito à escola, isso significa que além dessas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e procedimentos de gestão, existem aspectos culturais que os distinguem uns dos outros, muitos dos quais são obscuros e incapazes de identificar. Esses aspectos costumam ser chamados “currículo oculto”, que, mesmo oculto, desempenha um papel importante no funcionamento das escolas e, na prática, dos professores.

Portanto, compete à gestão da cultura organizacional no interior da escola, conforme Luck (2009), proporcionar um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes na escola, que esteja em consonância com os objetivos fundamentais e educacionais legais, reconhecendo as expressões de preconceito prejudiciais à aprendizagem dos discentes, analisando as forças de poder existentes no colégio, orientando seus valores e seu papel na instituição de ensino, estabelecendo uma abordagem positiva, aberta e dinâmica na escola na direção da mudança contínua, em que o valor é a aprendizagem, sempre promovendo a integração entre os valores educacionais e a prática cotidiana escolar, para poderem ser traduzidos na maior integração possível.

Portanto, a cultura organizacional da escola envolve os valores, crenças, mitos e rituais que determinam a sua existência e o seu desenvolvimento, pois, uma escola é uma organização social viva, e sua forma de sobrevivência e comportamento é determinada pelas crenças e orientações ideológicas das pessoas em seu ambiente, ao invés de regras e relações oficialmente definidas. Por outro lado, as atividades cotidianas representam um conjunto de práticas, relações e situações efetivas que ocorrem concretamente no cotidiano de uma escola, sendo que as atividades cotidianas e as trivialidades, por vezes, até desconsideram o planejamento e constituem a essência da inserção das crianças ou jovens em processo de formação, pois é no dia a dia que os profissionais atuam e acontecem as interações entre os vários participantes, que colaboram de forma direta ou indiretamente no processo educacional.

Consequentemente, a dimensão **gestão do cotidiano escolar** é a espinha dorsal que entrelaça as demais dimensões da gestão escolar, visto que se centra na



aplicação prática de todo a planificação da instituição de ensino. Se interessa também, pela maneira como as coisas realmente acontecem no cotidiano e, reflete sobre a possibilidade de incorporar na rotina, todas as coisas projetadas nas dimensões administrativa e pedagógica, de forma significativa, estando intimamente ligada à busca dos alunos e ao que a escola oferece, tendo a partir desse entendimento, a compreensão de que o objetivo da escola deve estar relacionado ao respeito pela personalidade do indivíduo e às expectativas dos sujeitos, para que o aprendizado ocorra de forma natural e significativa, com empatia, aceitação, escuta, observação e curiosidade do cotidiano da escola.

Logo, o cotidiano escolar consiste em um ambiente por meio do qual podem ser formalizadas práticas sociais construídas por diversas atividades realizadas pelas pessoas que o constituem, envolvendo uma variedade de ações, incluindo a fala, caracterizadas por dinâmicas e movimentos. A partir desse cotidiano, a escola é estabelecida e existe na forma de organização social, que se caracteriza por relações interpessoais, conflitos, jogos de poder e interesses, fala, uso do tempo e do espaço, comportamento regular e hábitos.

Sua competência abrange, conforme Luck (2009), a promoção do bom aproveitamento do tempo escolar em todas as atividades, as condições para a construção da disciplina escolar e a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos nas atividades diárias da escola, bem como a adoção de uma perspectiva pedagógica bem mais agressiva para criar as condições necessárias à superação das regularidades que impede a formação do ambiente que almeja e influencia a regularidades das atividades diárias da escola, dentre outros.

CONCLUSÃO

Como se pode perceber, a análise do papel da gestão escolar na sociedade moderna revela sua grande importância para a adaptação e evolução das instituições educacionais. Com a economia do conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação moldando a dinâmica social, a educação precisa ser um processo contínuo e dinâmico. A escola, como entidade formadora de cidadãos, deve se remodelar constantemente para atender às novas demandas e desafios, promovendo um ambiente de desenvolvimento contínuo.

Logo, a gestão escolar é fundamental para o bom funcionamento das instituições de ensino, englobando a organização administrativa, pedagógica e a participação ativa da comunidade escolar. Pois a gestão democrática, como preconizada pela

legislação brasileira, promove a integração de todos os envolvidos no processo educativo, garantindo a qualidade da educação e a formação de cidadãos preparados para enfrentar os desafios de uma sociedade complexa e globalizada.

Assim, o papel do gestor escolar, do coordenador pedagógico e do secretário é crucial para criar um ambiente escolar que valorize a participação, a cooperação e a busca contínua pela excelência educacional, contribuindo para o desenvolvimento integral dos alunos e para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Dessa forma, a gestão escolar deve ser entendida como um processo dinâmico e colaborativo, essencial para a realização das metas e objetivos educacionais e para a melhoria constante da qualidade do ensino.

Para tanto, é imprescindível que a equipe gestora desenvolva seu trabalho em articulação com todos os segmentos da comunidade escolar e os demais órgãos do sistema de ensino, de forma a desempenhar a real função social da escola, promovendo assim a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade em que vivem, e das competências específicas e desenvolvidas no ambiente escolar.

A gestão escolar, neste contexto, não se limita à administração de recursos materiais e financeiros, mas envolve uma abordagem holística que integra todos os aspectos da vida escolar. Desde a construção do Projeto Político Pedagógico até a organização curricular, a gestão escolar deve sempre estar centrada na aprendizagem do aluno. Isso exige um entendimento profundo da realidade educacional e a capacidade de fazer ajustes conforme as necessidades emergentes.

Uma gestão escolar eficaz é aquela que não apenas administra, mas mobiliza recursos e competências para promover uma educação de qualidade. Isso inclui a criação de um ambiente participativo, onde professores, alunos e pais colaboram para alcançar objetivos comuns. Para isso, é necessário que a gestão busque desenvolver um trabalho integral na orientação, no acompanhamento, na implementação e na avaliação do processo de ensino e aprendizagem, consolidando os saberes e as ações de uma gestão democrática e participativa criando condições de diálogo entre todos os profissionais da escola, buscando soluções coletivas que possam garantir que o ensino e a aprendizagem dos discentes sejam aprimorados. Para tanto, a gestão deve ser orientada por princípios democráticos e deve promover também a autonomia organizacional, garantindo que a escola não apenas responda às demandas externas, mas também atue proativamente para melhorar seus



processos internos.

Para atingir esses objetivos, é fundamental que a gestão escolar desenvolva uma visão estratégica, integrando planejamento pedagógico e gestão financeira com uma liderança forte e motivacional. A participação dos pais e da comunidade é crucial para criar uma rede de suporte que enriqueça o ambiente educativo. Além disso, a gestão escolar deve focar no desenvolvimento das relações interpessoais, promovendo sempre um ambiente de cooperação e compartilhamento.

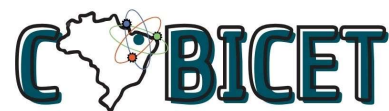
Portanto, a gestão escolar é um aspecto central para a educação moderna, pois permite que as escolas se tornem mais eficientes e eficazes na formação de cidadãos capazes de enfrentar os desafios de uma sociedade globalizada e complexa. Logo, com uma abordagem integrada e colaborativa, a gestão escolar pode garantir que a educação não apenas acompanhe, mas lidere a evolução social e tecnológica, preparando os alunos para um futuro de constante mudança e inovação.

No entanto, a gestão escolar é uma tarefa complexa que envolve diversas dimensões inter-relacionadas e interdependentes. Na área organizacional fornece a estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais, enquanto na área de implementação foca na produção de resultados e na melhoria contínua do contexto escolar. A gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica, a gestão administrativa, a gestão da cultura organizacional e a gestão do cotidiano escolar são dimensões essenciais que, juntas, promovem uma educação de qualidade voltada para a formação integral dos alunos.

Por fim, a gestão escolar no Brasil, fundamentada em princípios democráticos e participativos, visa promover uma educação de qualidade, equitativa e inclusiva, garantindo que todos os envolvidos no processo educacional tenham voz e participação ativa nas decisões escolares.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, B. H. C. L. Dicionário de sinônimos da língua portuguesa. Elfez. 2001.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional, Brasília, promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Senado
- Federal, Coordenação de Edições Técnicas. Brasília, 2016.
- Brasil. LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996, Saraiva, São Paulo, 1996.
- CARBELLO, S. R. C. A atuação do pedagogo na gestão democrática da escola pública: a participação da comunidade como um desafio. IX ANPED SUL. Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1995/146>. 2012.
- FÁVERO, O. SEMERARO, G. Democracia e construção do público brasileiro. Vozes, Petrópolis, RJ, 2002.
- GARAY, Ângela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena. (Org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. Ed., Zouk, Porto Alegre. 2011.
- GUERRA, M. Á. S. Las feromonas de la Manzana: el valor educativo de la dirección escolar. Homo Sapiens Ediciones, Rosario – Argentina. 2019.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática 5. ed. Editora Alternativa, Goiânia. 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e a gestão da escola: teoria e prática. Hercus, São Paulo, 2015.
- Lück, H. A gestão participativa na escola – Série Cadernos de Gestão. Vozes, Petrópolis, RJ, 2011
- Lück, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Heloísa Lück. Editora Positivo, Curitiba, 2009.
- Molins, M. Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Escuela de Educación, UCV, Caracas. 2000.
- Portugal, Rubens J. Gestão por resultados na educação. SEED, Curitiba, 2001.
- PARO, V. H. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. Educação e Pesquisa, 8(2): 11-23, jul./dez. São Paulo, 2001.
- VEIGA, I. P. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, I. P. A. RESENDE, L. M. G. (Orgs.). Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico. Papirus, São Paulo, 1998a.
- VEIGA, I. P. Perspectivas para a reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A. RESENDE, L. M. G. (Orgs.). Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico. Papirus, São Paulo, 1998b.
- VEIGA, I. P. (2012). Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho De Classe:



Instrumentos Da Organização Do Trabalho.
Disponível em:
https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1748943/mod_resource/content/1/PPP%2C%20Conselho%20escolar%20e%20Conselho%20de%20classe%20VEIGA.pdf

VEIGA, I. P. Quem sabe faz a hora de construir: o projeto político-pedagógico. Papirus, Campinas, 2007.