

O PAPEL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA

João Emmanuel Ribeiro Guimarães¹

Andréia de Souza Zanelato²

Barbarah Conrado de Almeida Silva³

Rodrigo Antônio Fernandes⁴

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar o papel crucial do gestor na atualidade da educação, ao mesmo tempo que explora os complexos desafios inerentes a uma abordagem democrática no ambiente escolar. Utilizando como base uma pesquisa bibliográfica, o presente estudo se aprofunda na conceituação da gestão escolar conforme estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Além disso, busca uma reflexão profunda sobre os obstáculos e dilemas que permeiam a gestão educacional contemporânea, ao mesmo tempo que

ilumina as perspectivas que se abrem para uma administração escolar verdadeiramente democrática, participativa e colaborativa. A investigação se fundamenta em uma diversidade de autores cujas contribuições têm sido focadas na melhoria do campo educacional, enriquecendo assim a abordagem adotada.

PALAVRAS-CHAVE Gestão escolar;
Educação contemporânea;
Gestão democrática.

1 Professor, joaoemmanuelrg@gmail.com, 0000-0002-3731-6071

2 Diretor de Escola SESI, andreia.zanelato@sesisp.org.br, 0009-0007-3122-3871

3 Coordenador Pedagógico, barbarah.silva@sesisp.org.br, 0000-0001-9652-4383

4 Orientador de Educação Digital, rodrigo.fernandes@sesisp.org.br, 0000-0002-3239-2702

ABSTRACT

This article proposes to analyze the crucial role of the manager in education today, while exploring the complex challenges inherent to a democratic approach in the school environment. Using bibliographical research as a basis, this study deepens the concept of school management as established in the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB). In addition, it seeks a deep reflection on the obstacles and dilemmas that permeate contempo-

rary educational management, while illuminating the perspectives that open up for a truly democratic, participatory and collaborative school administration. The investigation is based on a diversity of authors whose contributions have been focused on improving the educational field, thus enriching the adopted approach.

KEYWORDS School Management.
Contemporary Education.
Democratic management.

RESUMEN

Este artículo se propone analizar el papel crucial del gerente en la educación actual, al tiempo que explora los complejos desafíos inherentes a un enfoque democrático en el ámbito escolar. Utilizando como base la investigación bibliográfica, este estudio profundiza en el concepto de gestión escolar establecido en la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB). Además, busca una reflexión profunda sobre los obstáculos y dilemas que atraviesan la gestión

educativa contemporánea, al tiempo que ilumina las perspectivas que se abren para una gestión escolar verdaderamente democrática, participativa y colaborativa. La investigación se basa en una diversidad de autores cuyas contribuciones se han centrado en mejorar el campo educativo, enriqueciendo así el enfoque adoptado.

PALABRAS CLAVE Gestión Escolar.
Educación Contemporánea.
Gestión democrática.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a globalização é um cenário que influenciou e ainda é um fenômeno que influencia a edu-

cação, trazendo evidências e modificações no aspecto gerencial e democrático na gestão dentro das escolas.

Pode-se dizer também que o contexto sócio-econômico-cultural é determinante, e a escola, sendo um espaço formativo e de representação social, está inserida nele. Isso faz com que seja necessário rever constantemente a organização de cada instituição educacional, buscando sempre melhorias na qualidade de ensino. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o papel do gestor na educação contemporânea e os desafios de uma escola democrática.

Por meio de estudos bibliográficos, o trabalho em si irá tematizar a concepção de gestão escolar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), além de refletir sobre os desafios e impasses que atravessam a gestão escolar contemporânea e mostrar as possibilidades

de uma governança democrática, participativa e coletiva dentro das escolas. A revisão de literatura auxiliará na descoberta de caminhos para a garantia de relações de trabalho mais democráticas e saudáveis na escola. Mostrar-se-á o quanto é necessário que os gestores escolares adquiram conhecimentos e competências, bem como tenha transparência em seu trabalho, para que haja respeito e consideração da comunidade escolar.

Seguindo os estudos na área, busca-se observar que é por meio do contexto relacional do trabalho diário que a gestão na escola consegue alcançar suas metas e seus objetivos. Conflitos, desafios e impasses virão, porém não se pode deixar de levar em consideração as relações sociais contemporâneas.

DESENVOLVIMENTO

Compreende-se que, a depender da abordagem, a gestão escolar pode revelar uma variedade de lacunas e conceitos. Entre vários outros aspectos, é notável que essas lacunas estejam intrinsecamente ligadas à perspectiva unificadora de todos os participantes no processo educativo: a busca pela excelência educacional. Paralelamente, observa-se a influência dessas dinâmicas tanto nas estruturas organizacionais quanto nas interações interpessoais.

Cury (2009, p. 21, grifos do original) vem abordar que a

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de *gestatio*, ou seja, *gestação*, isto é, o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo *gestão* tem sua raiz etimológica em *ger* que significa *fazer brotar, germinar, fazer nascer*. Da mesma raiz provêm os termos *genitora*, *genitor*, *gérmen*.

Ainda de acordo com Cury (2009), a gestão de uma escola implica em uma postura metodológica dialética “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas na arte de governar”. Não podendo ser tratada de forma comum, como é, pelo poder público, que exige prazos e atitudes que evidenciam um modelo de administração.

Seguindo essa linha de pensamento, Cury, ao analisar o artigo “O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação, ao resgatar a etimologia da palavra gestão”, de Brasil (2014, p. 1), traz duas implicações importantes sendo elas:

- a) **a gestão, em qualquer dimensão, implica sempre a presença do outro;**
- b) **se gestão pode significar conservação e manutenção de estruturas autoritárias, como é comum nas relações de subordinação em empresas, traz também em si possibilidades de mudança, de rupturas com o instituído.**

Wittmann e Klippel (2010, p. 133) também trazem a sua visão sobre a gestão escolar:

A gestão escolar, em nível institucional, demanda uma equipe gestora para coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do projeto-político-pedagógico. As diferentes tarefas para garantir a orquestração do conjunto e a relevância do que se faz na escola demandam uma coordena-

ção plural. A “direção” da escola centrada numa pessoa corre o risco de dificultar o assumir coletivo.

Por muito tempo, a gestão escolar foi tema de debate político, principalmente na ditadura militar, quando as estruturas administrativas centralizadas e burocráticas faziam com que os diretores das escolas obedecessem às regras impostas. Os professores tentavam uma autonomia escolar para sanar as questões ligadas à didática e à evasão escolar da época (Krawczyk, 1999).

Perrenoud (2001) fala da importância de ultrapassar a reflexão global diante da complexidade que é o trabalho do diretor na escola. O autor ressalta a importância do convívio cotidiano, com a complexidade de ações de cada trabalhador em educação, para a construção do saber docente. Durante muito tempo a escola deixou de ser apenas uma instituição onde se ensina e aprende. De acordo com Monlevade (2001), hoje ela se tornou uma praça de socialização complexa, refletindo as estruturas de uma sociedade, onde convivem, além de professores e alunos, outros autores, e à qual a gestão escolar deve estar sempre atenta.

Em um cenário caracterizado por mudanças profundas e rápidas, é inegável que a função desempenhada pelas escolas, atualmente, está a dar origem a perspectivas inéditas

no âmbito da educação e na esfera da gestão escolar. Diversos fatores, entre eles os avanços tecnológicos e a constante expansão do conhecimento, exercem um papel fundamental na conformação dessa nova realidade em constante metamorfose.

As influências exercidas pelas tecnologias de vanguarda e pela difusão da informação instantânea estendem seu impacto de maneira profunda sobre a sociedade contemporânea. Esse fenômeno, por sua vez, gera uma complexidade que permeia diversos aspectos da vida cotidiana, incentivando indivíduos a buscar uma aquisição de saberes de forma cada vez mais expedita e eficaz. Nesse contexto em constante fluxo, a instituição escolar encontra-se inserida, o que resulta na emergência de uma exigência premente: uma adaptação substancial por parte dos profissionais atuantes, a fim de reestruturar a organização educacional. O desencadeamento dessa reestruturação, por conseguinte, inaugura uma realidade laboral que se mostra completamente remodelada em relação aos moldes preexistentes.

Ferreira (2009, p. 64) vem abordar que

Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases econômicas, sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas da escola, da educação e da sua gestão.

Conseqüentemente, também sua função social necessita ser revista, seus limites e possibilidades questionadas, pois a escola e diversas formas de se fazer educação estão inseridas na chamada “sociedade global”, também considerada “sociedade do conhecimento”, onde as violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e nas relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores a toda a humanidade e, conseqüentemente, exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização da gestão da educação, ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação.

Na era contemporânea, a equipe de gestão educacional se depara com uma série de desafios multifacetados, que transcendem as fronteiras convencionais da administração. No âmago desses desafios, destaca-se a necessidade premente de compreender a intrincada tapeçaria da realidade que permeia suas responsabilidades. Esse imperativo vai além do simples gerenciamento operacional e demanda uma abordagem holística, na qual o agir consciente se torna fundamental.

Nesse contexto, a gestão educacional não se resume apenas a efetuar tarefas administrativas, mas a adentrar um intrincado tecido social e educativo. Compreender a verdadeira complexidade das determinações que moldam o ambiente educacional é essencial para tomar decisões informadas e eficazes. Isso implica não apenas reconhecer os aspectos tangíveis, mas também mergulhar

nas nuances sutis que permeiam as interações entre alunos, professores, pais e toda a comunidade escolar.

Adicionalmente, os gestores enfrentam o desafio de delinear os contornos dos limites de atuação e explorar as possibilidades intrínsecas dentro desses limites. Isso exige um profundo conhecimento das normas e regulamentos educacionais, bem como uma percepção aguçada das dinâmicas culturais e sociais que influenciam a escola. Além disso, a capacidade de adaptar estratégias de gestão conforme a evolução desses cenários é um diferencial crucial.

Na prática, a equipe de gestão escolar deve ser capaz de não apenas conceber planos e políticas, mas também de executá-los de maneira sensata e eficaz. Isso requer um equilíbrio delicado entre liderança e colaboração, em que os gestores não apenas tomam decisões de cima para baixo, mas também se envolvem ativamente com os diversos *stakeholders* para recriar soluções que reflitam as necessidades e aspirações da comunidade escolar.

Portanto, a contemporaneidade traz consigo a urgência de uma abordagem consciente e adaptativa por parte dos gestores educacionais. Ao compreenderem a profundidade das determinações que moldam o ambiente escolar, ao identificarem os limites e ao explorarem as oportunidades intrínsecas, eles estarão melhor equipados para enfrentar os

desafios complexos e em constante evolução que caracterizam a gestão escolar no mundo atual. Urbanetz e Silva (2008) dizem o quanto é necessário e importante que o profissional da gestão escolar tenha perfil de “pedagogo/professor”, sendo uma pessoa ética, com atuação prática de sala de aula, da escola, da sociedade.

Sabemos que é no trabalho diário que as dificuldades nascem. Hoje em dia, muitos gestores demonstram dificuldade para dar suporte a uma demanda cada vez mais crescente e diversificada de profissionais. Para Japecanga (2000, p. 44) isso acontece pois “a existência de conflitos no interior da escola é provocada por interesses antagônicos entre a administração e subgrupos que entram em choque para ampliar seu espaço de poder”. Isso, segundo a autora, provoca “ruptura de laços sociais importantes” na “democratização das relações”. De acordo com Libâneo *et al.* (2012), a organização do sistema escolar deve ter como norte a gestão democrática e exigir que os objetivos educacionais sejam bem definidos, possuindo uma representatividade das necessidades da comunidade onde a escola está inserida.

Sabe-se que, apesar da gestão democrática estar constituída em forma de lei pela LDB (Brasil, 1996) e ter como objetivo o acompanhamento da descentralização administrativa, a participação da sociedade civil e a autonomia crescente dos sistemas e das

escolas públicas, ainda muitos impasses práticos dificultam a sua aplicação.

O espaço da gestão escolar deve ser uma instância de solução de dificuldades, na qual se possa vencer as limitações da burocracia e das imposições externas, de barreiras da rotina e do desgaste cotidiano. Para Wittmann (2010, p. 166), “A razão de ser de práticas em gestão escolar é o enfrentamento de problemas e desafios. Não haveria necessidade de gestão se não houvesse problemas e desafios que a demandassem. O caráter da prática social da educação determina o caráter da gestão”.

De acordo com Castro (2008, p. 121), as escolas possuem autonomia apenas em aspectos pedagógicos e organizacionais

Os gestores não podem deixar de considerar que se torna cada vez mais difícil o controle centralizado e vertical da Administração Pública, considerando que a centralização exige obediência a uma ordem hierárquica, o que atrasa e atrasa processos decisórios mais imediatos. Com

isso, o fortalecimento e a autonomia das unidades escolares, que executam as atividades fim, visam atender de forma mais direta as necessidades dos usuários (alunos e pais) e da sociedade.

Emerge com clareza que, perante as complexidades que permeiam a jornada dos gestores escolares, torna-se premente a incorporação de valores como paciência e cautela. A tarefa primordial reside na seleção criteriosa de abordagens administrativas e pedagógicas, meticulosamente adaptadas a cada cenário específico. Isso implica uma apreciação minuciosa das circunstâncias e uma sincronização íntima com as dinâmicas educacionais do momento, as quais são invariavelmente influenciadas por fatores contextuais e tendências contemporâneas. Portanto, é por meio dessa abordagem atenciosa e detalhada que os gestores escolares estarão mais bem equipados para enfrentar os desafios presentes e forjar um ambiente educacional mais eficaz e alinhado com as necessidades do presente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de uma análise minuciosa do percurso da gestão escolar, emerge uma visão detalhada das profundas transformações que têm moldado esta área ao longo do tempo. Na atualidade, o cenário educacional encontra-se imerso em um ambiente

em constante evolução tecnológica, no qual a influência abrangente da globalização é tangivelmente evidente. Essa conjuntura global não apenas se revela por indicadores claros, mas também instiga adaptações abrangentes que ressoam tanto no âmbito

administrativo quanto no âmbito democrático intrínseco à gestão escolar.

O papel central do gestor transcede as fronteiras do mero gerenciamento, estabelecendo uma intrínca ligação com o processo de planejamento e coordenação de todas as atividades desempenhadas pelos diversos membros da equipe escolar. Surge como uma responsabilidade crucial do gestor a viabilização dessas iniciativas. Nesse contexto, ressalta-se a urgente necessidade de estabelecer um processo de formação e reflexão contínuo, o qual visa capacitar os gestores para, por meio de um esforço coletivo, colher resultados não somente proveitosos, mas também capazes de potencializar metas e objetivos cuidadosamente delineados.

Diante da complexidade intrínseca ao ambiente escolar contemporâ-

neo, torna-se premente a demanda por profissionais não apenas altamente qualificados, mas também excepcionalmente capacitados. Esses indivíduos devem nutrir uma perspectiva crítica que ultrapassa os limites do campo educacional, estendendo-se a uma compreensão profunda e contextualizada da sociedade em sua totalidade. Nesse sentido, a gestão escolar assume a posição de uma esfera dinâmica, ininterruptamente preparada para abraçar as mudanças em fluxo constante na sociedade e, por conseguinte, nas próprias instituições educativas. A capacidade de adaptação e antecipação torna-se crucial para orientar as políticas e práticas da gestão escolar, garantindo que a educação continue a prosperar em meio às complexas marés da transformação global.

■ REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. **O trabalho do gestor na escola**: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação. 2014. Projeto Vivencial.
- BRASIL. **Lei Darci Ribeiro (1996)**. LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 4. ed. Brasília: Câmara do Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.
- CASTRO, Ana Paula Pádua Pires de. **A gestão dos recursos financeiros e patrimoniais da escola**. Curitiba: Ibpx, 2008.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação**: um campo de atuação do gestor educacional na escola. [S. l: s. n.], 2009. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/jamilcury.pdf>. 2014.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Projeto Político Pedagógico**. Curitiba: Uninter, 2009.
- JAPCANGA, Alaíde Pereira. **A democratização das relações de trabalho na escola pública básica**. [S. l: s. n.], 2000.
- KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 20, n. 67, ago. 1999. DOI: 10.1590/S0101-73301999000200005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7Sm6JNKBy75kdpW6tFyS4fP/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 31 maio 2024.
- LIBÂNEO, José C; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Saebr. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2012.
- MONLEVADE, João Antônio Cabral de. **Funcionários das escolas públicas**: educadores profissionais ou servidores descartáveis? Ceilândia, DF: Idéa, 2001.
- PERRENOUD, Philippe. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- URBANETZ, Sandra Terezinha; SILVA, Simone Zampier da. **Orientação e supervisão escolar**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Ibpx, 2008.
- WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpx, 2010.