

## A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E A MELHORIA DO ENSINO

THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE TEACHING-LEARNING PROCESS: THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT AND THE IMPROVEMENT OF TEACHING

Katianne Jamília Oliveira Nunes<sup>1</sup>  
Francisca Alynne Ribeiro Rolim<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho bibliográfico tem como objetivo reconhecer o trabalho do gestor como primordial e fundamental para o crescimento da qualidade do ensino da educação básica e como a gestão escolar deve agir para melhorar os resultados e assim desenvolver as competências socioemocionais e cognitivas formando cidadãos capazes de viverem em sociedade e atuarem no mundo do trabalho. Para isso, esboça uma pesquisa bibliográfica e de campo fundamentada em Dias (2006), Luck (2008), Libânio (2004), Colombo (2004), Ferreira (2000), através de uma abordagem histórica e conceitual da gestão em nosso país, explicitando princípios relevantes à concretização da gestão democrática. Apresenta também uma abordagem na formação profissional do gestor em busca do desenvolvimento de competências essenciais a efetivação da gestão. Constatou-se que, a reflexão sobre gestão e o papel dos gestores está associada à busca da qualidade do ensino público.

**Palavras-chaves:** Eficiência. Eficácia. Gestão.

**ABSTRACT:** This bibliographical work aims to recognize the work of the manager as primordial and fundamental for the growth of the quality of teaching in basic education and how school management must act to improve results and thus develop socio-emotional and cognitive skills, forming capable citizens to live in society and act in the world of work. For this, it outlines a bibliographic and field research based on Dias (2006), Luck (2008), Libânio (2004), Colombo (2004), Ferreira (2000), through a historical and conceptual approach of management in our country, explaining principles relevant to the implementation of democratic management. It also presents an approach in the professional formation of the manager in search of the development of essential competences to the effectiveness of the management. It appears that reflection on management and the role of managers is associated with the pursuit of quality in public education.

**Keywords:** Efficiency. Efficacy. Management.

<sup>1</sup>Mestre em planejamento e políticas públicas pela universidade estadual do Ceará.

<sup>2</sup> Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará.

## INTRODUÇÃO

A escola vista como unidade de culturas diversas, propõe uma gestão democrática participativa, fundindo a colaboração de todos e todas na elaboração de um plano gestor propondo a cientificidade do estado de uma gerência, onde todos os colaboradores da construção do conhecimento compreenda um plano gestor que interaja com o meio social, refletindo sobre as diferenças entre as pessoas.

Investigar conceitos e reflexões, faz-se necessário a implementação de uma escola realmente democrática e participativa, uma vez que esta, ao longo de muito tempo atendia aos interesses apenas do Estado, deixando de lado a sua real função de integralizar e entregar um cidadão reflexivo e atuante à sociedade, fomentando suas edificações intelectuais e sendo respeitados seus interesses socioculturais.

Atualmente, um dos temas em discussão com frequência nas Agendas das Políticas Educacionais é a reestruturação do sistema de ensino, que adota modelos de gestão fundados na descentralização administrativa, na autonomia financeira e no planejamento estratégico e busca introduzir, na esfera pública, as noções de eficiência, eficácia, produtividade e racionalidade.

Para Luck (2008, p.96), “a gestão constitui-se em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais”.

O cargo de diretor da escola, além de ser muito relevante para o processo educacional, é um desafio bastante complexo, pois esta função tem como características inerentes as pressões do meio, os conflitos e as mudanças advindas do cotidiano escolar, do sistema educacional e da sociedade.

Diante deste contexto delimita-se a problemática da pesquisa em torno de: O que o gestor tem feito pela melhoria da qualidade de ensino da escola?

Este trabalho busca analisar algumas questões fundamentais referentes à eficiência e eficácia da gestão escolar, e demonstra que a partir da pesquisa que a gestão escolar deve agir para melhorar o resultado das escolas.

### 1. A IMPORTANCIA DA GESTÃO NA ESCOLA

A escola é uma instituição social que apresenta unidade em seus objetivos sócio-político-pedagógicos, interdependência entre a necessária racionalidade no uso dos

recursos (materiais/conceituais) e a coordenação do esforço humano coletivo. Qualquer modificação em sua estrutura ou nas suas funções projeta-se como influência benéfica ou prejudicial à instituição.

Nesse sentido, a escola, ao cumprir a sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem considerar objetivos políticos e pedagógicos.

A Direção e Coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que caracterizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidas. Tanto os pedagogos especializados quanto os professores precisam estar aptos para dirigir e coordenar, em algumas instâncias do seu exercício profissional.

Segundo Dias (2006), a escola deve tornar-se um lugar de um projeto educacional com um conjunto de propostas e planos de ação em função de finalidades baseadas em valores permanentemente explicitados e assumidos, um lugar em que o diretor assume o seu papel de líder, como articulador, fazendo com que de fato cada membro da comunidade participe da Gestão Escolar.

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores, pela organização e Gestão da Escola. A sua principal função social e pedagógica é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Desse modo, torna-se relevante que o diretor ocupe o seu papel de líder e repense a sua função, analise as condições de trabalho, os novos paradigmas, e possibilidades de aplicação de práticas que podem ser desafiadoras, porém condizentes com a realidade escolar, para que então opte por ser condutor do processo de ensino e de aprendizagem como forma de partilhar o poder presente na tomada de decisão.

## 1.1 GESTÃO AO LONGO DOS TEMPOS

Ao longo da História, surgiram diferentes concepções de gestão, nesse sentido, este pensamento parte do pressuposto de que estas têm origem em bases

administrativas, sobretudo voltadas para a eficiência nos trabalhos realizados. De acordo com Vieira (2005, p14):

A implementação de mudanças mais profundas no sistema escolar que possibilitem melhor adequação às novas demandas sociais e uma educação de qualidade, requer alterações na concepção de gestão das autoridades governamentais.

Para esse autor há a necessária compreensão do problema para haver a necessidade de mudanças no modelo centralizador, predominantemente nas escolas em que os processos de decisão são mecânicos e inflexíveis, constatando que as demandas de uma sociedade em transformação requerem adaptações rápidas.

Compreender e empregar o sentido da Gestão Escolar no contexto educacional das instituições de ensino da atualidade remete, antes de tudo, buscar subsídios teóricos, em vista de estes contribuírem para um entendimento maior sobre a temática.

Leite (2010) enfoca os seus estudos ratificando-os na abordagem de Taylor apud, que entendia a administração como um processo científico, considerando que “[...] a administração é o pulso de uma organização”.

Essa referência exemplifica o termo como uma ação educativa fundamentada, portanto, no controle, e dessa forma a ação de administração não pode ser flexível, democrática, visto que pode parecer perder o posicionamento e o pulso forte nas ações.

Essa teoria permeou e/ou permeia o fazer pedagógico de muitos profissionais, que apesar de todas as evoluções no âmbito das teorias educacionais, ainda se referem a esta, na efetivação de sua prática de trabalho.

A postura administrativa do diretor escolar tradicionalmente em linhas gerais está mais direcionada apenas para administração técnica portanto, agregada a esse posicionamento. Não prevalecem nesse ato de trabalho as relações de diálogo significantes com todos os envolvidos no bojo do contexto educacional.

Em sentido universal, os modelos econômicos, sociais e culturais superam grandes transformações em todos os sentidos, ao longo dos tempos. Ora porque se viram obrigados a se enquadrarem, ora porque os indivíduos passaram a ter mais interesse em participar das inovações, desta forma, a gestão escolar também não fica imune as transformações vividas, busca nesse novo paradigma ser flexível e se adequar as mudanças no seu cotidiano escolar.

É interessante verificar como o conceito de Gestão Escolar evoluiu com o passar dos anos e permite pensar na gestão no sentido de gerir uma instituição escolar,

desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da Gestão Educacional. Conforme apontado por Luck (2000, p.11), a Gestão Escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento, avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada da vida da escola. De acordo com Gadotti e Romão (1997, p.16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, pois:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer mais profundamente os que nela estudam e trabalha, intensificar o seu envolvimento com ele e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

A Gestão Escolar, anteriormente nomeada de Administração Escolar, embora muitas das suas funções que hoje lhe são atribuídas já existissem, é um termo recente. A mudança de denominação não foi apenas na escrita, mas também de concepções teóricas a respeito dessa atividade e, além disso, reflete as transformações oriundas de um determinado contexto histórico.

Pode-se dizer com base na conjuntura histórica que o gestor escolar foi conduzido a ter outra face em relação a todos os processos administrativos, tentando equiparar as diferenças, suprir as necessidades das instituições de ensino e dos seus integrantes como um todo.

Falar da Gestão Escolar na perspectiva atual é antes de tudo reconhecer o conceito como algo novo, com novas roupagens, acima de tudo como um trabalho voltado para os interesses coletivos e não mais como um trabalho fechado conforme as ações na administração, termo anteriormente empregado. Afirma Luck (1996), que o termo gestão frente às mudanças em todas as esferas permite superar o enfoque limitado da administração.

Para a referida autora os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global, abrangente, e quando as ações são articuladas, dinâmicas e

participativas ganham mais espaço frente às dimensões na qual a escola encontra-se inserida.

A mudança terminológica surge então para representar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, portanto, em parâmetros com a realidade institucional e, acima de tudo, em consonância com o momento vivido e suas necessidades. A esse respeito diz Pinheiro (1998, p.81):

[...] marcando o espaço e o papel exercido pelos diferentes elementos envolvidos com o processo educativo: o aproveitamento do tempo escolar, a articulação entre as diversas áreas do conhecimento, os conteúdos e programas, a definição de normas e padrões de comportamento, a escolha de técnicas, de procedimentos didáticos e de avaliação, assim como as intensões relativas aos aspectos valorativos e morais projetados pela escola.

Nessa perspectiva, a Gestão Escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola, os problemas educacionais globalmente e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que de fato funcionam de modo interdependente.

Vale ressaltar que, a Gestão Escolar é uma dimensão, um enfoque da atuação, um meio e não um fim em si, uma vez que, o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais evidenciam Colombo et al (2004): pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

A partir desse pensamento, vê-se a relevância do trabalho da gestão no âmbito escolar, e por essa questão, entende-se o trabalho atual desses profissionais como uma ação que ser dinâmica, transformadora, criativa, capaz de permear um sentido novo no processo de ensino e de aprendizagem, que este norteie a vivência dos alunos fora da escola, de forma que atenda as suas necessidades peculiares, atendendo os requisitos legais e os direitos dos indivíduos que é a busca pela cidadania plena.

Portanto, o processo de Gestão Escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo, sobre si mesmo e em relação a esse mundo, para

adquirirem conhecimentos úteis e aprendam trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. Com esta demanda o sentido de educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais.

Por essa ótica, percebe-se que o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, pela maneira como a mesma é organizada e como funciona, pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

Portanto, é preciso buscar esse novo conceito de gestão com um objetivo específico de permear o ensino no contexto social e, dessa forma, defende-lo com o propósito de viabilizar a formação pessoal e social dos alunos, tão necessária aos tempos atuais.

Numa Gestão Escolar na perspectiva Democrática e Participativa, em primeiro lugar cabe destacar que as rápidas transformações que se operam no mundo contemporâneo vêm se refletindo num ritmo bem lento nas instituições escolares. Por outro lado, lenta também e a assimilação do fato de que o acesso mais amplo das camadas populares à educação escolar traz para a escola novas questões e necessidades e, por consequência, novos desafios e novas responsabilidades.

A superação desses sentimentos ou comportamentos pode ser estimulada através de uma reflexão sobre os caminhos de transformação da atual dinâmica de funcionamento da organização escolar, em direção a uma necessária mudança de paradigmas, dos processos de gestão que nela se desenvolvem.

Assim, o processo de gestão da escola é um espaço importante na produção de um contexto favorável à aprendizagem dos alunos e de todas as pessoas que constituem a comunidade escolar. É preciso pensar, portanto, na superação de um modelo estático e inflexível de escola, em direção a um modelo dinâmico, descentralizado, autônomo e democrático, capaz de produzir uma nova escola, capacitada para enfrentar com sucesso os desafios que lhe são postos. Neste processo, três palavras-chave na caracterização desse novo modelo precisam ser trabalhadas: autonomia, participação e democracia.

A concepção de uma escola autônoma, participativa e democrática é imprescindível para poder ser desenvolvida uma ampla competência tanto na dimensão pedagógica (processos de ensino e aprendizagem) como na administrativa (estrutura e funcionamento) e na política (relações que a escola estabelece inteiramente e com mundo exterior) (LUA et al., 2008)

Já é lugar-comum a afirmação de que se vive uma época de mudança. Nesse contexto, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vê a realidade e de como dela participa, estabelecendo sua construção.

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilidade por atos e os seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso das suas instituições (LÜCK, 2006).

A democratização da escola dá-se através do engajamento da comunidade nas decisões das ações da escola. Cabe destacar também que “democratizar é a conquista de poder por quem não tem”. Dessa forma, a escola, através de seu plano gestor, aproximará o educando da sua realidade, estreitando, diferenças, dizimando preconceitos, fortalecendo a sociedade na construção de uma identidade reveladora, em que as subjetividades serão tratadas sem distinção, e o educando será fortalecido por uma proposta pedagógica que o envolva com os parâmetros impostos por sua sociedade.

Com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional nº 9394, em dezembro de 1996, o Estado procurou flexibilizar e descentralizar as estruturas educacionais, definindo dispositivos legais visando a uma escola com autonomia e a um novo modelo de gestão. Ressaltando a gestão democrática, a lei apontou caminhos para a criação de espaços e de mecanismos de participação, ou seja, para o exercício democrático das relações sociais e de poder.

Atualmente, ao analisar o exercício do diretor no espaço escolar e sua relação com a comunidade, verifica-se que a visão que a comunidade tem da figura do diretor parece ser a mesma da visão do início da República. De acordo com Souza (1998), no período republicano, o diretor era visto como uma autoridade do governo. A autoridade



do diretor era construída sobre a encarnação do poder do Estado, legítimo representante do governo no âmbito de sua competência, devendo ser considerado do mesmo modo pelos professores, alunos e pela comunidade.

Diante das alterações que foram surgindo na legislação educacional e com as novas propostas pedagógicas, a função do diretor da escola pública, também foi sendo alterada. Hoje a legislação propõe um novo modelo de diretor, que deve abrir as portas da escola e incentivar a participação da comunidade; porém, o que se tem notado é que a atuação do diretor da escola pública estadual pouco se modificou.

Desse modo, o diretor continua a ser visto pela comunidade como um burocrata, um cumpridor das leis e das normas estabelecidas pelos órgãos centrais. Já o Estado continua a deixar a cargo do diretor a eficiência da escola, fazendo com que ele seja o único responsável por um conjunto de fatores: espaço, horário, regimentos, currículos e qualidade do ensino.

Atualmente, diante de vários problemas educacionais da escola pública, muitos educadores preconizam que o gabinete do diretor deve estar sempre aberto a receber professores, funcionários, alunos, pais, não só para solucionar conflitos nas relações cotidianas, mas também para ouvir e receber novas ideias e contribuições, num verdadeiro processo educacional democrático, ou seja, na tentativa de buscar soluções aos problemas educacionais.

A Lei de Diretrizes de Base nº 9394 de 1996, em seu artigo 3º, inciso VIII, estabeleceu um novo enfoque para o trabalho do administrador escolar quando propôs que o ensino fosse ministrado com base no princípio da gestão democrática.

Desse modo, o trabalho do diretor passou por mudanças, devendo contar com a participação de todos os segmentos da comunidade, quais sejam, professores, funcionários, pais, alunos e demais moradores no entorno da escola. E, nessa perspectiva, o novo modelo de gestão proposto tem como objetivo final a articulação e a construção de ações que garantam uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, que atenda as reais necessidades e o pleno desenvolvimento dos alunos.

A expressão “gestão democrática educacional” na ideia de Lück (1998), é utilizada para designar a ação dos dirigentes, e ela surge, portanto, para substituir a administração educacional (ou escolar) a fim de representar novas ideias e estabelecer

uma orientação transformadora na instituição, a partir da dominação de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Nesse sentido, em Lück (1998) no que se refere ao conceito de gestão educacional, abrange uma série de concepções, tais como a democratização do processo de determinação do destino do estabelecimento de ensino e o seu projeto político-pedagógico e a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização como uma entidade viva, dinâmica, que requer uma liderança.

É certo que, devido ao nosso modelo de sociedade capitalista, de modo geral as políticas educacionais implementadas pelo Estado sempre adotaram o pressuposto básico de que, na escola, devam ser aplicados os mesmos princípios administrativos de uma gestão empresarial com métodos e técnicas para qualquer tipo de organização.

Partindo ainda numa visão capitalista, a administração escolar tem pontuado apenas como objetivos essenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários á educação. O administrador escolar só se responsabiliza pela escrituração e registros escolares, controlando a matrícula dos alunos, a frequência dos professores, o patrimônio da escola, as verbas recebidas pelos órgãos centrais, as reuniões com docentes e funcionários e a participação nas atividades sociais dentro e fora da escola.

Certamente, o administrador escolar reconhece a importância do estudo das relações humanas e a interação entre os indivíduos, mas a ênfase ainda recai sobre a produção, a quantidade dos indivíduos atendidos pela escola. O objetivo da empresa sempre foi à produção de bens matérias, o lucro. A escola é reconhecida como uma instituição de prestação de serviços, porém, os seus fins são de difícil identificação e mensuração, pois tem como objetivo a construção da cidadania, a transformação social do cidadão.

Ao analisar a administração escolar, Félix (1984) comenta que o Estado, ao transformar o sistema escolar em uma estrutura burocrática, procura exercer um maior controle sobre a educação, adequando-a ao projeto de desenvolvimento econômico do país, descaracterizando-a como atividade humana específica e submetendo-a a uma avaliação cujo critério é sempre a produtividade.

Acredita-se que, na medida em que a prática da administração escolar é tratada de forma puramente técnica, são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, políticas e sociais, desvinculando os alunos do contexto e das

determinações econômico-sociais. Assim, o Estado utiliza um modelo de escola pública e um modelo de administração que leva a instituição ao isolamento por não privilegiar o trabalho democrático, coletivo e participativo.

A afirmação de Severino (1998) de que a escola não é um lugar isolado, desarticulado e independente da sociedade na qual está inserida reforça a ideia que o diretor precisa reconhecer que cada escola possui uma história própria e que ele, os professores e os funcionários não podem se manter à margem do contexto no qual a escola está inserida. É necessária que toda a equipe escolar tenha presente uma imagem de homem e de sociedade a partir das mediações histórico-sociais concretas, reais, para a viabilização de um projeto de gestão democrática, ou seja, da construção de uma teia de relações sociais no interior da escola.

De acordo com Dryden & Vos (1996), a concepção de gestão escolar utilizada pela própria Constituição Brasileira (1998) e a LDB (1996) trouxeram inovações para um novo tipo de escola que precisa acompanhar as mudanças da sociedade e preparar o aluno para viver futuramente num mundo que se caracteriza por complexidade e incertezas crescentes, por conflitos de valores, por avanços tecnológicos e por interdependência global.

Com a implantação da nova legislação da educação, a ideia de gestão escolar democrática passou a ser vinculada à função social que a escola deve cumprir, com a participação efetiva da equipe de profissionais e dos demais membros da comunidade local na definição de ações e decisões que serão desenvolvidas na unidade escolar. O conceito de participação aqui utilizado é entendido como “participação propriamente dita, que é partilha do poder, a participação na tomada de decisões” (Paro, 2004, p.16).

Os novos desafios dos tempos atuais fazem com que o diretor não administre a escola de maneira centralizada. Diante das necessidades e das mudanças constantes da sociedade, o diretor deve assumir o papel de gestor, ou seja, de articulador entre a escola e a comunidade, criando processos de integração dos vários grupos da sociedade, ao buscar atender às novas exigências educacionais, e apresentando também perspectivas para a melhoria da escola.

Segundo Dias (2006) a escola deve tornar-se um lugar de um projeto educacional com um conjunto de propostas e planos de ação em função de finalidades baseadas em valores permanentes explicitados e assumidos, um lugar em que o diretor

assume seu papel de líder, como articulador, fazendo com que de fato cada membro da comunidade participe da gestão escolar.

Desse modo, torna-se relevante que o diretor ocupe seu papel de líder e repense sua função, analise as difíceis condições de trabalho e os novos paradigmas, a possibilidade de aplicação de práticas desafiadoras condizentes com a realidade escolar e então opte por, enquanto condutor do processo ensino-aprendizagem, partilhar o poder presente na tomada de decisão.

## CONCLUSÃO

Naturalmente após esse discurso ficou fácil responder a indagação “O que o gestor tem feito pela melhoria da qualidade de ensino da escola?” Além de ser o responsável pelo bom funcionamento da escola é também responsável por manter a qualidade do ensino, garantido um ambiente propício ao bem estar de toda a comunidade escolar e favorecendo que docentes estejam comprometidos com o ensino e com a aprendizagem significativa dos discentes.

Sabe-se que, uma gestão democrática e participativa parte de uma escola que é vista como organismo vivo, articulando e sendo articulada para atender às necessidades de seu corpo participativo. Essa gestão segundo Luck (2006, p.38):

[...] abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que trabalho para a prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe.

Portanto, é importante perceber que a participação de toda a comunidade escolar é compreendida como o entendimento real das funções imprescindíveis de uma Gestão Democrática que visa garantir o desenvolvimento integral dos alunos e proporcionar que se tornem cidadãos prontos para viverem em sociedade e preparados para atuarem no mercado de trabalho.

Sobretudo, é preciso que educadores identifiquem-se como agentes capazes de transformar a qualidade do ensino em ação educativa uma vez que exercem um papel fundamental na construção do conhecimento e ser responsável pelo desenvolvimento de um trabalho que formem o aluno crítico, o qual abre caminho para a participação da comunidade escolar, relevante para uma ação educativa que forme para a cidadania.

Diante do exposto vale ressaltar que, é importância estabelecer metas em parcerias, incentivando a participação de todos. O gestor deve desenvolver ações que

promovam o desenvolvimento de competências essenciais ao crescimento dos profissionais.

Entretanto, a eficiência do gestor está no seu compromisso com a função social da escola, e este deva ser incansável na busca da sua formação bem como incentivar os colegas a fazerem o mesmo, através de capacitações que venham trabalhar princípios e valores que possibilitam a compreensão de novos modelos de gestão, partindo essencialmente da valorização do ser humano.

O mundo passa por mudanças e a cada momento é um aprendizado novo, e surge inúmeras possibilidades de se aprender a aprender e não há como fugir, a função de diretor escolar cobra conhecimento, pois só a partir dele será capaz de conduzir com maestria os desafios diários que enfrenta no âmbito escolar.

Considera-se que esse estudo foi fundamental para a compreender os caminhos que o núcleo gestor deva seguir para de fato contribuir uma qualidade do ensino fundamental para formar cidadãos que atuem na sociedade e no mundo do trabalho.

Espera-se que outras pessoas se interessem pelo tema, pois muito ainda há de se estudar, refletir, analisar na busca da melhoria da gestão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Constituição Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

COLOMBO, Sonia Simões et al. Gestão Educacional: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DIAS, T.V. Diretor e comunidade na construção da “Boa Escola”. Dissertação de mestrado, Universidade Católica de Santos. Santos. 2006.

DRYDEN, Gordon e VOS, Jeannette. Revolucionando aprendizado. São Paulo: Markson Books, 1996.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial? São Paulo Cortez. Autores Associados, 1984.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2ª edição. São Paulo, Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. (org.). Autonomia da Escola: princípios e proposto. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

- GIL, Antônio Carlos. Método e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: atlas, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5<sup>o</sup> ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloisa. et al. A Escola Participativa. O trabalho do gestor escolar Rio de Janeiro: DP e A., 1998.
- LUCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. Brasília: Em aberto, 2000.
- LUCK, Heloisa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis: Vozes, 2006.
- PARO, Victor H. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 2004.
- SOUZA, Rosa Fátima de. Templos de Civilização: a implantação da escola primária. Graduada no Estado de São Paulo (1890-1910). São Paulo: UNESP, 1998.
- YIN, R.K. Estudo de caso, planejamento e método. Porto Alegre, RS: BOOKMAN, 2001.