



# A GESTÃO DA ESCOLA

E A PRODUTIVA RELAÇÃO  
COM A COMUNIDADE

---

Eraldo Madeiro





# **A GESTÃO DA ESCOLA**

**E A PRODUTIVA RELAÇÃO  
COM A COMUNIDADE**



Eraldo Madeiro

# A GESTÃO DA ESCOLA

E A PRODUTIVA RELAÇÃO  
COM A COMUNIDADE



Rio de Janeiro  
2019



O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

A gestão da escola e a produtiva relação  
com a comunidade  
Copyright © 2019, *Eraldo Madeiro*  
Todos os direitos são reservados no Brasil.

**PoD Editora**

Rua Imperatriz Leopoldina, 8 - sala 1110  
Centro – Rio de Janeiro - 20060-030  
Tel. 21 2236-0844 • [www.podeditora.com.br](http://www.podeditora.com.br)  
[atendimento@podeditora.com.br](mailto:atendimento@podeditora.com.br)

Capa & Diagramação:

**PoD Editora**

Impressão e Acabamento:

**PoD Editora**

Revisão:

**PoD Editora**

Foto Capa:

**[www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)**

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

**CIP-Brasil. Catalogação-na-Publicação**  
**Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ**

---

M153g

Madeiro, Eraldo

A gestão da escola e a produtiva relação com a comunidade /Eraldo Madeiro -  
1ª ed. - Rio de Janeiro: PoD, 2019.

148p. il.; 21cm

inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-8225-215-4

1. Escolas - Organização e administração - Participação do cidadão. 2. Escolas -  
Descentralização. 3. Escola e comunidade. I. Título.

19-55044

CDD: 371.2

CDU: 37.07:005.56

12.02.19

---

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária CRB-7/6439

**“Nada lhe posso dar que não exista em você  
mesmo.**

**Não posso abrir-lhe um mundo de imagens,  
além daquele que há em sua própria alma.**

**Nada lhe posso dar a não ser a oportuni-  
dade, o impulso e a chave.**

**Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio  
mundo, e isso é tudo”**

**Hermann Hesse**





## **Dedicatória**

A todos os professores e gestores das escolas que trabalham, que se dedicam no fazer do dia-a-dia da escola e da sala de aula, dedicando ao esforço de construir uma prática educativa melhor.

Aos meus alunos do curso de Mestrado em Educação, da Universidad de Desarrollo Sustentable – PY, pelas contribuições de pesquisa em diferentes eixos temáticos.



## Apresentação

Este livro é fruto dos esforços e das experiências educacionais, tanto da educação básica quanto da educação superior do professor Dr. Eraldo Pereira Madeiro, sendo este o seu quarto livro, e isso mostra o quanto esse professor é verdadeiramente preocupado com a Educação e seus aspectos processuais. Os seus livros tratam da temática da Gestão Educacional. Este livro, *A gestão da escola e a produtiva relação com a comunidade* tem um tom especial do autor, porque as experiências de docente e de gestor, vivenciadas pelo autor mostram por meio da sua subjetividade e da intelectualidade, uma discussão importante para o século XXI. Hoje, e cada vez mais, é necessário discutir sobre a gestão da escola. Professores, alunos, pais e comunidade escolar precisam dessa discussão, afinar os diálogos. A gestão que está à frente da comunidade escolar precisa ouvir as *Vozes*, que em muitos contextos são silenciadas.

O livro é composto por seis capítulos e foram organizados e escritos de forma objetiva para que o leitor siga uma compreensão linear e perceba que cada capítulo está interligado um ao outro, e não só isso, as ideias propostas pelo autor, nos mostram e levam a reflexões e análises importantes sobre a temática proposta. Um ponto importante que o leitor perceberá nas leituras é a relação entre a ação, reflexão e ação nos contextos pedagógicos focalizados no trabalho da gestão escolar integrada com a comunidade.

No **primeiro capítulo**, intitulado “O GESTOR ESCOLAR COMO MEDIADOR FRENTE AO DESAFIO DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM” o autor apresenta aspectos teóricos, filosóficos e epistemológicos relacionados a discussão que permeia o objetivo do livro. Fornece-nos conceitos e definições importantes sobre planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento dos processos educacionais e avaliação

institucional, gestão de pessoas, gestão de resultados. Dessa forma, o leitor consegue compreender e refletir criticamente sobre o papel da gestão escolar.

No **segundo capítulo**, “A REALIDADE DIALÓGICA ENTRE GESTORES E PROFESSORES” discute a importância da relação delicada e dialógica que os gestores devem ter, permanentemente com os professores no contexto educacional, frente aos processos educacionais. O mais interessante é que o autor mostra um exemplo prático de duas escolas públicas municipais e isso pode contribuir para os leitores fazerem comparações com suas respectivas realidades e mostra possibilidades reais de uma gestão adequada dentro da educação pública brasileira.

O **terceiro capítulo**, “ESCOLA – COMUNIDADE REFLEXÕES SOBRE INCLUSÃO DE SABERES LOCAIS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA”, o autor convida o leitor a conhecer e compreender como escolas podem realizar trabalhos pedagógicos, dos quais envolvem no planejamento os saberes locais, refletir e reorganizar o currículo com base na realidade local é importante e, esse capítulo fornece-nos uma leitura crítica para refletirmos sobre essa temática.

O **quarto capítulo**, “O GESTOR ESCOLAR COMO AGENTE ATIVO NO PROCESSO DE DINAMIZAÇÃO DO ENSINO APRENDIZAGEM”, o autor analisa como o gestor, figura central do processo educativo pode ser um agente ativo de transformação e dinamização no processo ensino aprendizagem. As indagações propostas no livro, fazem o leitor refletir e perceber o quanto é importante a comunidade escolar ter um gestor competente, crítico capaz de dirigir uma escola, partindo do princípio dialógico onde as decisões são tomadas em conjuntos, em prol de todos e todas.

No **capítulo cinco**, “APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO HUMANO NO CONTEXTO DA FAMÍLIA”, con-

sidero um dos capítulos em que a subjetividade do autor é percebida por meio das indagações e reflexões sobre a participação da família no contexto educacional para o desenvolvimento humano com finalidades de aprendizagens. O bom gestor deve proporcionar mecanismos para a família participar ativamente do processo ensino e aprendizagem dos alunos, e esse capítulo nos mostra práticas educacionais de como a escola e família podem contribuir na educação e desenvolvimento cognitivos dos filhos/alunos.

Por fim, o **capítulo seis, “A RELAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DA SALA DE AULA”**, o autor o inicia com o seguinte questionamento: “para que serve a Educação?”. A resposta é fornecida no contexto da importância do papel do gestor no trabalho de sala de aula dos professores. E enfatiza sobre os pressupostos fundamentais e instrumentais do gestor do século XXI. Com isso, o leitor consegue compreender o papel do gestor dentro do processo democrático educacional com a participação da comunidade escolar.

Finalmente, destaco sobre o importante trabalho desenvolvido pelo autor Eraldo Pereira Madeiro, em meio as rotinas de dentro e fora da sala de aula, esse estimável pesquisador e professor contribui com a comunidade escolar e científica na área educacional com seus escritos relevantes, que podem contribuir muito aos alunos de graduação, aos professores iniciantes e aos experientes. Mas, isso não significa limitar os leitores desses contextos, pesquisadores e professores de outras áreas do conhecimento podem aprender muito ao ler os textos desse autor.

**Salvador**, dezembro de 2018.  
Prof. Ms. Fábio Correia de Rezende.



# Sumário

Dedicatória .....	7
Apresentação .....	9
Capítulo 1. O Gestor Escolar como mediador frente ao desafio do processo de ensino e aprendizagem .....	15
A função social da escola e o espaço da gestão .....	20
Gestão e aprendizagem qualitativa .....	25
O gestor escolar e a articulação das práticas pedagógicas na aprendizagem dos alunos .....	26
Gestão escolar e o projeto político pedagógico da escola .....	28
Autonomia e gestão escolar .....	32
Referências .....	37
Capítulo 2. A realidade dialógica entre Gestores e Professores ...	39
Mecanismos utilizados para se comunicar nas escolas.....	44
Consequências da falta de comunicação .....	49
Gestores e professores: relação delicada .....	51
A construção coletiva dentro do processo pedagógico de qualidade.....	58
Referências .....	63
Capítulo 3. Escola - Comunidade: reflexões sobre inclusão de saberes locais na prática pedagógica .....	65
Saberes locais: algumas reflexões .....	67
A escola como espaço de articulação de saberes .....	68
Os saberes da comunidade e sua inserção no currículo escolar .....	69
A postura do professor em relação à produção dos saberes .....	72
A importância da comunidade na gestão escolar democrática.....	74

A aprendizagem significativa: uma proposta de inclusão dos saberes locais no currículo escolar .....	75
Referências .....	83
<b>Capítulo 4. O Gestor Escolar como agente ativo no processo de dinamização do ensino aprendizagem .....</b>	<b>85</b>
O Papel do Gestor Escolar na Motivação do Aluno e do Professor .....	87
A função social da escola e o espaço da gestão .....	89
A gestão democrática da escola.....	91
A função do coordenador pedagógico na organização do trabalho educativo .....	93
A relação escola-comunidade: gestão descentralizada - participativa - colaborativa .....	94
O gestor escolar como gerente líder bem-sucedido.....	95
Referências .....	99
<b>Capítulo 5. Aprendizagem e desenvolvimento humano no contexto da família .....</b>	<b>101</b>
O aluno enquanto sujeito da aprendizagem familiar e escolar .....	112
Referências .....	122
<b>Capítulo 6. A relação do Gestor Escolar no processo de organização da gestão da sala de aula.....</b>	<b>125</b>
O Gestor e o Compromisso com a Aprendizagem.....	130
O Papel da Gestão Escolar Frente à Indisciplina na Escola .....	135
O Papel da Família e sua Relação com a Indisciplina Escolar.....	140
Referências.....	146



## **Capítulo 1. O Gestor Escolar como mediador frente ao desafio do processo de ensino e aprendizagem**

No contexto atual, onde é visível que há necessidade de melhorias em relação ao aspecto educativo e suas deficiências, sentiu-se a priori, uma grande insatisfação enquanto tal realidade e a não valorização da mesma. Desta maneira, através de minha vivência escolar, enquanto professora, observou-se, através de momentos e conversas espontâneas com discentes, a grande insatisfação dos mesmos enquanto a gestão escolar.

Partindo do princípio de que o gestor escolar é o principal articulador da escola, ficou notório que aquela máxima de que, gestores estão ligados apenas as situações burocráticas escolares, não é mais o principal ponto a se preocupar, e sim a escola como um todo, e o gestor escolar como parte desse todo escolar, pois estava diante a discentes que precisavam de apoio, assim como de serem ouvidos, enquanto suas necessidades e inquietações.

Desta forma, é imprescindível que para se ter uma educação de qualidade, uma educação transformadora, onde os discentes possam ser preparados para uma sociedade repleta de atropelos, e sendo estes sujeitos críticos e autônomos como assim a escola deve prepará-los, o gestor escolar, deve saber mediar tal situação no âmbito escolar, no que diz respeito também ao processo de ensino e aprendizagem dos discentes.

Sendo assim, a atual realidade escolar, deve ser repensada enquanto a essa educação que transforma, que media conhecimentos, que fala e que também escuta, pautadas a buscar uma educação de qualidade, onde o gestor possa ter um olhar de forma geral, más

que entenda as especificidades dos discentes e as lacunas que precisam ser preenchidas.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem.

A gestão das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), em seu Art. 3, inciso VIII, ao destacar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática. Em que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios da participação dos profissionais da educação na produção de projetos político pedagógicos.

Portanto, uma nova cultura organizacional da gestão fica estabelecida, baseando-se nas políticas de descentralização que privilegiam a autonomia legal que elege os/as diretores/as como defensores e executores desses princípios. Dessa forma, novas abordagens, novos olhares e novas propostas surgem, com base em orientações que homogeneízam diferentes problemas, transformando a gestão escolar, que é essencialmente política, em gestão técnica, compartimentando a administração da escola pública. Conforme Luck (2000, p.25):

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, 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 se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma con-

textualizada; 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.

Nesse sentido, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. Um conjunto de ideias que devem ser seguidas, em uma roupagem que engloba a escola em um perfil de educação reflexiva, crítica e humanizada.

Luck (2000, p.37) chama a atenção para esse fato ao ressaltar:

(...) sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é, sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

A descentralização deve ser exercida não apenas na perspectiva de democratização da sociedade, mas também a de promover a melhor gestão de processos e recursos. Conforme Freitas (1998), norteiam a busca desse padrão de gestão educacional os princípios de focalização, flexibilização e mobilização. Na verdade, são esses princípios que deveriam direcionar as ações no contexto educacional, segundo critérios político-econômicos postos pelo ajuste estrutural. Vejamos como o autor definiu esses princípios:

O princípio da **focalização** sinaliza a prática da seletividade na atuação e a concentração desta em determinadas áreas e problemas. Este princípio é indicativo do caráter

restrito e emergencial que tem marcado a política social do Estado brasileiro. **A flexibilização**, como princípio, orienta a criação e garantia de uma institucionalidade dotada de mecanismos e instrumentos legais, técnicos e burocráticos que possibilitem o rompimento da rigidez formal das estruturas do sistema de ensino e de sua gestão. O princípio de **mobilização** dirige a ação gestora do Estado no sentido de fomentar o envolvimento das organizações sociais e dos setores produtivos da sociedade na implementação das políticas educacionais. Este princípio norteia a gestão no sentido da busca de responsabilização das instituições, dos indivíduos e segmentos sociais pelos resultados que se têm em vista com a escolarização.

Levando em conta o exposto, percebemos esses princípios como fios condutores que devem nortear a gestão em todas as suas dimensões. Aspira-se uma atuação gestora calcada na função pedagógica de fomento a valores, atitudes e práticas segundo uma visão de construção da cidadania. Em se tratando de dimensões da gestão escolar, Heloisa Luck (2009) nos subsidia com as seguintes categorias: Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional; Gestão de resultados educacionais; Gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão Pedagógica; Gestão administrativa; Gestão da cultura organizacional da escola e Gestão do cotidiano escolar.

Tais categorias ressaltam a necessidades da observância de certos pontos específicos que se aplicam a esta pesquisa, tendo em vista que no gerenciamento de projetos, os gestores precisam considerar fatores de Planejamento, Monitoramento e observar sempre a demanda de Recursos Humanos e, principalmente, os Resultados alcançados.

Vejamos como Luck (2009) define essas categorias:

**Planejamento e organização do trabalho escolar** - ao planejar e liderar o processo de planejamento contribui-se para o desenvolvimento de maior compreensão dos fundamentos e dos desdobramentos das ações educacionais; a construção de um quadro abrangente com maior clareza sobre o conjunto de elementos envolvidos em relação a situação sobre a qual se vai agir e sua relação com interfaces; uma maior consistência e coerência entre as ações e um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis.

**Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional**- visa determinar em que medida o projeto está sendo feito de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos. A avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final.

**Gestão de pessoas** - se constitui numa mudança de paradigma, segundo a qual se reconhece que os problemas em geral são globais e complexos, como o são especialmente os da educação, e por isso demandam uma visão abrangente e articuladora de todos os seus segmentos e ações realizáveis pela perspectiva humana de partida, percurso e chegada do trabalho educacional.

**Gestão de resultados educacionais** - representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem, correspondendo a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola.

Há um conjunto de normas que visam a efetivação do papel do gestor escolar, e estes norteiam esse seguimento, essa busca pela eficácia, nos planejamentos, nas metodologias, nos objetivos a serem alcançados. A gestão, sem dúvida é o principal mediador de ações no processo de desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

## **A função social da escola e o espaço da gestão**

As escolas assumem um grande papel na vida dos discentes, que buscam na mesma uma formação para suas vidas. Pois somos sabedores de que essa educação é aprimorada, haja vista que todos os seres humanos tem suas vivências e aprendizados no decorrer de sua vida. O gestor escolar é o principal articulador do processo de ensino e aprendizagem no âmbito escolar, pois o mesmo, dentro do contexto escolar é de fundamental importância na organização do trabalho e da rotina a qual a escola adota, assim como tem o dever de gerenciar com eficácia e responsabilidade, essa construção de conhecimentos. WITTMANN e KLIPPEL, (2010, p.25), afirmam que:

(...) A educação de uma pessoa é tudo o que fez ela se tornar quem ela é a partir da sua base biológica. Somos quem somos como resultado de nossa educação, desse processo histórico concreto de nossa própria produção, desse processo histórico concreto de nossa própria produção. Nessas circunstâncias, o núcleo, o sentido, a razão de ser da prática social da educação é a contribuição que ela oferece para a construção histórica do devir humano.

E atualmente, mais do que gerenciar, este deve mediar, pois os discentes já trazem conhecimentos de suas vivências, e a escola está relacionado ao modelo de gestão a qual hoje é vivenciada, ou pelo menos deveria ser, este é um grande desafio. E o gestor escolar, abstendo-se a ser apenas um gestor burocrático, mediante a vários fatores a qual a educação passa, como a precária situação dos prédios escolares, a falta de materiais, entre outros, tão pouco saberá o que é necessário para tornar o espaço escolar, um espaço acessível, flexível, acolhedor e desta forma, a coletividade, a parceria não passará de uma simples nomenclatura, sem muitos efeitos e realizações. Para MADEIRO, (2015, p.106):

É desejável que o gestor seja capaz de se autorreconhecer, de conhecer e compreender as pessoas e criar um clima de confiança, sem o qual um projeto educativo dificilmente pode alcançar êxito. Ele é um formador de culturas, capaz de identificar e converter as forças e as riquezas das pessoas em algo a serviço do bem comum.

O modelo de escola a qual se vivência atualmente, ainda que a passos lentos, tem a necessidade da participação de vários segmentos, para a construção da autonomia da escola. Por exemplo, a parceria família escola, onde a mesma participa de ações a qual a escola deve proporcionar para que haja um maior conhecimento do contexto familiar do aluno e os pais, do contexto escolar do discente, assim como o conselho escolar, o conselho tutelar, entre outros. E isso, deve ser articulado, com eficácia, pois as demandas escolares que excedem a quantidade propícia de alunos em uma sala de aula, o que acarreta ainda mais a busca de metodologia para desenvolverem esse processo.

Quando se fala em função social, está espera-se que seja de grande importância na relação escolar e a aprendizagem dos alunos. Ainda que muitos utilizem a teoria separada da prática, estas devem estar em consonância, pois juntas conseguem a eficiência do trabalho em conjunto, ou seja, permitem que o conhecimento adquirido seja utilizado na realidade do aluno e em seu cotidiano.

Afirma-se aqui a opção por uma escola que cumpra a função social de ser agente de emancipação dos sujeitos na perspectiva da construção de uma sociedade democrática que valorize a vida. Para isto, a educação-enquanto prática social- deve ocorrer num espaço relacional que possibilite a participação efetiva e a integração entre seus sujeitos. (MADEIRO, 2015, p.21)

No entanto, essa função é complexa, exige dedicação, assim como uma mediação que busque esse processo educativo, tendo

em vista que essa prática venha estabelecer a relação dos discentes entre seu mundo escolar e o social, ou seja, o que vivencia na escola e também fora dela, possibilitando não somente a integração desse aluno, mas também visando a independência a qual o sujeito deve ter, assim como sua autonomia. A sociedade atualmente exige seres pensantes, ainda que isso venha incomodar uma parte da classe social, no entanto o perfil de protagonista de sua aprendizagem, se faz através do processo educativo do próprio sujeito, e cabe a escola oportunizar essa construção. Desta forma:

O aluno precisa abandonar definitivamente a condição de objeto da aprendizagem. Sua função não é copiar e reproduzir, mas reconstruir, construir sob orientação do professor. Os alunos sentem-se levados a participar de pesquisas, propostas, experiências, laboratórios, gincanas, competições, seminários etc. Internalizando na teoria e na prática que o centro de aprender é o aprender a aprender. (DEMO, 1994, p.87-90)

A qualidade na educação é um fator primordial no processo de desenvolvimento. Embora saibamos que, em nosso país ainda precisa de muito empenho para tal. No entanto, a escola deve adotar essa transformação de imediato na prática diária escolar, visando o contexto do discente e sua vida social. Sabe-se que ainda tem muito o que ser feito para essa efetivação nas escolas, no entanto, o estímulo é a motivação é de suma importância para esse crescimento.

Visando não perder o sincronismo e brilho indispensáveis ao sucesso do ensino-aprendizagem, as escolas precisam ser mais bem-organizadas e administradas para a melhora na qualidade do ensino, levando os alunos a se sentirem envolvidos nas aulas e nas atividades escolares. (LIBANELO, 2005, P.301)



A escola está pautada em currículos que devem estar atrelados a esse desenvolvimento no processo educativo, contemplando e permitindo que os alunos tenham na educação uma ferramenta que promova a socialização e transformando sua vida social de maneira construtiva e não somente robótica, onde não sejam meros reprodutores, assim cumprindo sua função social de escola transformadora, em busca de uma sociedade mais ética. “A escola, assentada nessas bases, cumpre a função social de fertilizar o processo educativo de desejo e luta por uma sociedade ética, cidadã e humanizada.” (MADEIRO, 2015, p.21)

Desta forma, a escola deve preparar o aluno para sua vida em sociedade, fazendo a junção da teoria e da prática como ferramenta de preparação da vida social, essa é a escola a qual se almeja, mediante a prática cotidiana pessoal e cotidiana do discente, resgatando para o sujeito a importância que o mesmo tem no processo de ensino e aprendizagem, assim como para seu convívio em sociedade, ou seja, em sua vida pessoal e profissional, desta forma essa é a educação que defende-se, alunos que apropriem-se do saber significativo ao invés de serem meros repetidores de informações. A esse respeito:

Sem terem desenvolvido os mecanismos de raciocínio que lhes permitem interpretar significativamente os conteúdos escolares propostos, algumas crianças acabam aprendendo, muitas vezes, precocemente, a repetir como papagaio as instruções recebidas, entre adultos e exceto, para adquirir conhecimentos novos. (MADEIRO *apud* SEBER, 2015, p.64)

A gestão escolar tem uma função indispensável mediante esse processo. A mesma sofre vários impactos em sua atuação. Fica evidente que as condições existentes são meramente fantasiosas, geralmente sem condições apropriadas para se exercer as atividades de maneira, dinâmica, pois essa situação é usada como justificativa,

gerando ainda na atualidade a velha função do espaço da gestão como uma função que está ligada ainda em sua maioria na prática tradicional.

[...] seguindo essa lógica, os conhecimentos são ministrados e apropriados de forma rígida, sequencial, repetitiva, fragmentada e comprometida muito mais com o armazenamento de informações do que com a compreensão de mundo.” (MADEIRO, 2015, p.33)

Devido as transformações, se faz necessário que, o gestor utilize esse espaço como uma escola que crie condições para o processo de desenvolvimento educacional, mesmo que este passe por dificuldades, pois a falta de estrutura geralmente é utilizado como uma das desculpas para a não utilização da função a qual se almeja, pois parte-se para a necessidade que a mesma tem para exercer sua função de maneira eficaz, porém esta realidade é parte do processo de escolarização, infelizmente, e é nestas barreiras que está o foco, a mobilização e a intervenção da mediação da gestão, para tentar viabilizar o processo de ensino e aprendizagem. No entanto, a mesma geralmente está focada no administrativo, porém a escola é vivência, afetividade, comprometimento, respeito, é ser humano. Pensar como máquinas e ver os sujeitos como tal com certeza acarreta de maneira desproporcional a função que devem exercer. E a participação de todos nesse processo é de suma importância para o alcance dos objetivos desejados.

[...] A participação de todos na gestão escolar ocorre para buscar melhor qualidade no ensino, a fim de garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade, desenvolvendo o profissionalismo dos educadores, combatendo o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores, motivando o apoio comunitário às escolas a fim de desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar. (MADEIRO, 2015, p. 99)

Na atualidade, busca-se por sujeitos críticos, éticos, responsáveis. A gestão é responsável por analisar esse processo de desenvolvimento do ensino e aprendizagem juntamente com os seus docentes, verificando erros e acertos, acima de tudo as possibilidades de mudanças, de melhorias. Este é o principal articulador desse processo, e deve incentivar, buscar a parceria com o corpo e comunidade escolar, interagindo, levando em consideração o contexto social do sujeito mediante sua vida escolar e social, respeitando opiniões, visando o melhor para a prática escolar.

### **Gestão e aprendizagem qualitativa**

A escola é indispensável para o desenvolvimento do ser humano. A sociedade sofre constantes mudanças e essas devem ser levadas em consideração pela escola. O gestor escolar deve estar sempre atualizado, conhecendo as mudanças a qual ocorre na educação, na sociedade, de maneira que venha a intervir na escola. E de acordo com essas mudanças, necessita-se de uma educação de qualidade que possam atender a necessidades dos discentes. Atualmente a escola deve ter uma nova visão de educação, levando em considerando a interação, o contexto social, a reflexão, entre outros, evidenciando a responsabilidade da educação e assim o fazendo de maneira conjunta com os segmentos escolares.

Mediante as expectativas apresentadas é de responsabilidade do gestor escolar, juntamente com os docentes, buscar essas metodologias que alcancem esse desenvolvimento, e desta forma, é função do gestor direcionar esse processo. Tal situação deve ser compartilhada com o corpo escolar, para que haja um conhecimento de metodologias e haja a ação conjunta neste encaminhamento de desenvolvimento educacional, pois partindo do princípio de que a educação, enquanto escola, é de responsabilidade de todos que a compõe.

Na escola, a educação é responsabilidade de todos, onde os trabalhos desempenhados deverão ser satisfatórios, buscando desenvolver a aprendizagem efetiva e significativa do aluno, com compromisso, interesse e pela divisão de tarefas entre diferentes pessoas do grupo escolar. (MADEIRO, 2015, p.85)

O bom funcionamento e a organização da escola são responsabilidades da gestão, e cabe a ela repassar as funções a todo o corpo escolar, para que estes sejam sabedores de suas responsabilidades, como falado anteriormente. Esclarecendo que, o gestor escolar não é o único responsável por esse funcionamento e organização, mas sim, o articulador, mediador, que a priori se organiza e repassa aos demais, e após, em conjunto, chegam as melhores práticas para o sucesso coletivo escolar, para isso, a participação de todos é de suma importância. A gestão democrática viabiliza o relacionamento entre os autores desse processo, na construção de uma escola que oportuniza a ampliação do conhecimento, mediante a parceria escolar, onde se busca soluções, apoios, ideias que sejam construtivas no processo de ensino e aprendizagem do sujeito. A gestão democrática para ser efetivada, precisa que a comunidade e o corpo escolar estejam inseridas em prol de uma educação de qualidade.

Nesse sentido, o gestor escolar deve tomar atitudes voltadas para o contexto escolar, através dos segmentos, levando em consideração as metodologias que possam alcançar êxitos, ou seja, liderar com qualidade, atribuindo os compromissos juntamente ao corpo escolar, apontando práticas que possam resultar com o desenvolvimento e aprendizagem de qualidades dos sujeitos.

### **O gestor escolar e a articulação das práticas pedagógicas na aprendizagem dos alunos**

O gestor é peça fundamental da escola, tanto na parte administrativa, que não deixa de ser importante, pois é necessário a organização, assim como, necessita-se nesse mesmo espaço mediar

também com os profissionais da escola, assim como com os alunos, pois estes, como a escola defende em sua metodologias, são seres pensantes e reflexivos, com competências e habilidades, que bem desenvolvidas, será de suma importância em sua vida profissional, pessoal e social. E através da mediação, da interação será possível saber o que precisam, quais suas opiniões, ideias, articulando dessa forma, soluções para as indagações, apoio as ideias, ou simplesmente, a percepção de que são valorizados.

Desta forma, faz-se valer a coletividade, o respeito a opinião, o diálogo em função do melhor desenvolvimento escolar, assim como do melhor direcionamentos da mesma, levando em consideração a máxima de que a escola é de todos e para todos. Para BARTNIK, (2012, p.133): “A construção da autonomia da escola só poderá efetivar-se se houver participação de todos os atores nos processos de estudos, planejamentos, execuções e tomada de decisões das ações que permeiam o cotidiano escolar.”

A articulação de práticas pedagógicas, tem um profissional de suma importância para fazer acontecer, tanto a parceria quanto o desenvolvimento dessas práticas, o Coordenador Pedagógico, que tem uma função articuladora e formadora. Este profissional é de grande importância na mediação entre os profissionais da escola, na busca de uma educação de qualidade.

O coordenador pedagógico ocupa uma função significativa, pois possibilita alternativas de ações que permitam que o professor reflita sobre sua prática, através da compreensão dos fatos, da análise e reflexão dos acontecimentos e troca de experiências, buscando realizar os objetivos propostos. (MADEIRO, 2015, p.92)

Como articulador, sua função principal função é oferecer condições de acordo com as propostas curriculares para que os professores possam trabalhar, portanto ele é fundamental no processo de desenvolvimento educacional. Esclarecendo que, o coor-

denador não está para fiscalizar professores, mas sim como formador, um mediador do trabalho coletivo, que possibilita ações que ajuda o docente a refletir sobre sua prática, assim como motivá-los, oferecendo às mesmas condições para os trabalhos propostos, de acordo com o contexto social, o que não é fácil, porém possível. MADEIRO, (2015, p. 92), ressalta:

O coordenador pedagógico ocupa uma função significativa, pois possibilita alternativas de ações que permitam que o professor reflita sobre sua prática, através da compreensão dos fatos, da análise e reflexão dos acontecimentos e troca de experiências, buscando realizar objetivos propostos. Assim a coordenação estará proporcionando aos envolvidos no processo educacional, condições de transformação e de realização dos desafios da escola.

Desta forma, a gestão escolar então, deve ser democrática, ou seja, ser parceira nessa articulação, orientar e atribuir as funções, e assim, quando o assunto se referir a decisões, mediar enquanto a organização, metodologias, procedimentos, organização, solução. Ou seja, trabalhar em parceria, o falar e ouvir, o fazer melhor pelo que é necessário. Um bem comum a todo o corpo escolar, diante as práticas pedagógicas articuladas para a aprendizagem, em especial dos discentes, pois estes são as principais peças desse processo.

### **Gestão escolar e o projeto político pedagógico da escola**

A escola é uma instituição social que visa a formação humana. Seres críticos, autônomos e éticos. E a relação escola –comunidade é de suma importância no processo de aprendizagem. Essa parceria deve estar em sintonia. Mas deve-se lembrar que a relação escola comunidade envolve outros, como o conselho escolar, conselho de classe, e outros segmentos. No entanto, cabe ao gestor articular, organizar esse processo.

Portanto, a gestão de pessoas demanda um gestor/educador, preocupado com as necessidades do grupo, que abre espaços de reflexão, troca de experiências e estudo, visando um movimento contínuo de ação/reflexão. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos e jurídicos. (MADEIRO, 2015, P.18)

Estes devem fazer parte do processo escolar, da organização, planejamentos, da gestão financeira, pois a escola faz parte da formação humana e estes vivem em sociedade. Sendo que estes segmentos foram criados com finalidades e devem ter a liberdade de exercer seu papel dentro do contexto escolar.

[...]se o princípio da administração ou gestão é a coerência entre meios e fins, a forma de gestão é a coerência entre meios e fins, a forma de gestão da instituição escolar não deve divergir das finalidades estabelecidas. Isso significa que a escola é o espaço privilegiado de formação humana e socialização do saber sistematizado, e que a construção desse saber pressupõe a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. (MADEIRO, 2015, P.96)

Nessa perspectiva, é evidente que a escola não é um órgão isolado, e é notório que a articulação entre todos os segmentos escolares faz com que a escola tenha uma visão de espaço idealizador e organizado. A relação escola-comunidade embora geralmente seja especulada em reuniões, ainda tem dificuldades em acontecer, pois existe uma resistência a essa parceria, muitas vezes do próprio gestor, outras da comunidade escolar, impossibilitando que os objetivos da mesma sejam alcançados, no entanto, deve ser levado em consideração o compromisso com o desenvolvimento do sujeito como um ser social e a necessidade dessa parceria e isto deve inte-

grar no planejamento, na construção do Projeto Político pedagógico, partindo da gestão escolar essa idealização. BARTNIK, (2012, P145), afirma:

A efetivação da gestão escolar, na perspectiva democrática, requer o planejamento (idealização) da organização do trabalho pedagógico amplo da escola e da ação docente. Essa intencionalidade é sistematizada por meio da construção do PPP. A construção coletiva se configura em um desafio neste momento histórico, em que a democracia, a educação e as diferentes instituições da sociedade vêm sendo questionadas.

A mediações realizadas no cotidiano escolar, as metodologias necessárias para alcançar os objetivos, a ação docente, o espaço, a organização do trabalho pedagógico escolar, entre outros, são fatores que buscam a efetivação da educação de qualidade, e devem ser pensados em conjunto, por perpassar por diversas questões, que interferem nesse processo, nesse planejamento, nessas práxis. E devido a essa complexidade, é que precisa de parceria, dos segmentos, na tentativa de tentar abraçar os conflitos, as necessidades, em prol de um projeto que norteia a escola como um todo por um longo período. BARTNIK, (2012, P.146), ressalta:

“(...) se o PPP for construído coletivamente, com certeza expressará o compromisso da escola com a qualidade do ensino, fundamentará e norteará a gestão da escola, a ação docente e a formação dos alunos.”

Desta forma, a escola como um todo e seus parceiros escolares, devem estabelecer esse vínculo de trabalho em equipe para que haja essa flexibilidade de transformação na escola, e quando essa parceria de fato acontece, fica nítido a evolução e o alcance de alguns objetivos. E em todo esse processo, o Projeto Político Pedagógico (PPP), é de suma importância para a escola, e o planejamento desse trabalho pedagógico.



Não se pode esquecer do docente, que tem um papel de extrema evidência nessa construção, para que não haja a fragmentação desse trabalho pedagógico, e este venha trabalhar isoladamente, desconstruindo desta forma, o trabalho coletivo em prol dessa qualidade de ensino. BARTNIK, 2012, p. 154, ressalta:

Os professores que não pensarem juntos o projeto da escola e que, portanto, não colocaram nele suas angústias, interesses, crenças e objetivos certamente irão para sala de aula fazer o seu trabalho isolado, da forma que acreditam ser melhor.

Essa prática desfaz um dos principais objetivos do Projeto Político Pedagógico, que é o trabalho em conjunto. Portanto é de suma importância que os docentes também tenham clareza sobre a elaboração e execução do mesmo.

A participação e interação dos segmentos escolares é um caminho de uma nova visão de escola, que faz refletir, analisar, opinar, discutir possibilidades que contribua para o desenvolvimento, para uma educação de qualidade. A participação de todos garante desenvolver objetivos, com a participação e envolvimento de todos com uma só finalidade: A educação.

A gestão participativa é uma forma significativa de envolvimento de todos os funcionários na tomada de decisões, nas soluções dos problemas, no desempenho de suas tarefas e na organização das necessidades de todos, onde se analisa, decide, age-se em conjunto. (MADEIRO, 2015, P. 98)

A ação em conjunto é fundamental na construção de uma escola para todos, para uma educação de qualidade, pois a participação destes, que levará a conhecer a realidade da escola, a ação educativa do docente, os objetivos a serem alcançados, as metodologias a serem utilizados, entre outros, será de forma positiva, de grande relevância nesse processo, pois esta é uma parceria, uma es-

cola que constrói, que une, que acredita no potencial de seus, e visa um ensino e aprendizagem de interação, mediação em um ambiente que mesmo precisando de estruturas, tem parceria com um público que foca no objetivo de desenvolver o potencial de seus discentes.

### **Autonomia e gestão escolar**

O gestor escolar, tem como direito e também dever tomar suas decisões em relação a função que exerce, afinal o cargo de gestor lhe propõe essa organização do ambiente escolar, assim como, o direcionamento tanto administrativo, quanto pedagógico e financeiro. Portanto este tem autonomia para tomar decisões como lhe compete o cargo que exerce e que lhe foi atribuído, no entanto essa autonomia não deve ser confundida com autoritarismo.

As decisões estão direcionadas aos campos administrativos, financeiros, jurídicos e pedagógicos. Este rege todo o corpo escolar, suas implicações, seus encaminhamentos, suas rotinas escolares. No entanto, para um direcionamento eficiente, ou pelo menos, eficaz, deve-se ter conhecimentos relacionados a estes profissionais, ao corpo escolar como um todo, ao espaço, as suas mazelas e suas possibilidades, assim como conhecer também sobre como direcionar a cada um, possibilitando que estes possam executar suas atividades, para a construção do processo e da evolução da escola como um todo.

Mesmo que por muito tempo, a gestão escolar tenha tido como foco principal trabalhar o administrativo, e ser vista como a pessoa que tomava as decisões e deveria ser acatada, e que ainda muitos a veem assim, está implícito os vários campos a qual se tem que conduzir, o estabelecer a organização, o orientar de forma geral enquanto corpo escolar, mas também o individual como parte relevante nesse processo, e estes são complexos e estão voltados para muitas pessoas. Desta forma, o acúmulo de funções a serem exercidas podem acabar sobrecarregando o gestor, no entanto,

atualmente, aos poucos está sendo repaginando essa visão, assim como também, a autonomia está sendo compartilhada em seus devidos campos. A autonomia em distribuir funções com coerência, assim como compartilhar decisões que acabam contribuindo para um bom segmento na esfera escolar.

A liderança é essencial na organização de um determinado espaço, atualmente, a gestão está articulando sua vivência nas escolas. Claro, que isso não está acontecendo em todas as escolas, mas já houve um grande avanço, a priori, pela realidade vivenciada. Ser um líder exige muita sabedoria, pensamento reflexivo e companheirismo, para desenvolver suas atividades com responsabilidade.

Gestor-líder tem por objetivo desenvolver ações com bons resultados através de divisão de tarefas e integração de ideias e ações somando um grande compromisso com a família e comunidade. O gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo, criador de clima de confiança e receptivo com todos, construtor de equipes participativas e com responsabilidade, transmissor de energia, dinamismo e entusiasmo, e colaborador no desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte da sua equipe. (MADEIRO, 2015, P.101)

Desta forma, o gestor deve estar preparado para exercer sua função, líder educador, pois dependendo das situações deve estar sempre ao alcance de uma solução, estimulando, valorizando, articulando, pois, o mesmo interage com seres humanos com suas especificidades, o que acarreta inúmeras possibilidades em sua função. Este também tem o papel de envolver os segmentos escolares nas tomadas de decisões, desta maneira, alcançando metas, que se esclarecida aos demais, serão alcançadas coletivamente.

Diante a esses fatores, fica notório que a gestão escolar deve ser comprometida com o ensino e aprendizagem, transformando a escola em um espaço acolhedor, ajustando suas condições,

fazendo de sua escola, uma escola participativa, com perspectivas positivas, levando em consideração o contexto social dos discentes, a interação, a democracia e principalmente a mediação, formando seres críticos, éticos e flexíveis. E que estes possam aprender, e a aprender com prazer e assim formar uma sociedade transformadora. Usar sua autonomia em uma gestão mediadora, participativa, democrática, conhecedora de seus deveres em prol de uma educação de qualidade.

A temática nos proporciona refletir acerca da responsabilidade do gestor escolar enquanto sua prática no desenvolvimento, ensino e aprendizagem dos discentes. A priori, enquanto a motivação em relação aos alunos, nasceu das reflexões a que atualmente passa-se em relação as instituições escolares. Indaga-se enquanto a realidade vivenciada na gestão escolar, principalmente a gestão democrática, perpassando desta forma, a função do gestor como mediador, estimulador das mudanças, da melhoria na qualidade da educação, assim como em difundir novas ideias, encorajando assim a um ambiente institucional inovador.

A função social da escola e de emancipar os sujeitos, ou seja, formar seres humanos que busquem em suas potencialidades a construção de uma sociedade democrática de fato, a valorização da vida, ou seja, a função social da escola é defender uma educação onde os sujeitos tornem-se realmente seres pensantes, críticos, autônomos e éticos.

Fica notório que a gestão escolar deve ser descentralizada, esta deve acontecer de fato. Compartilhar ideias, está aberta a diálogos com os segmentos escolares, proporcionando uma escola que realmente se importa com a educação, atrelando o seu contexto social e escolar ao currículo, como de fatos sabemos que é de suma importância para o processo de desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

É nítido que o estímulo e a motivação são partes essenciais

nesse processo, assim como a afetividade e a valorização, em todos os segmentos, ou seja, o gestor deve esclarecer tal importância. O trabalho em equipe é primordial, docentes, coordenadores, comunidades e todos os segmentos escolares são peças-chave diante as problemáticas a serem resolvidas e devem ser sabedores de suas responsabilidades, e acima de tudo, exercer suas funções com coerência e eficiência.

A aprendizagem de qualidade a qual tanto se almeja, resulta da parceria, a priori, gestor-professor, ou seja, uma ação conjunta de ideias e metodologias participativas e construtivas. O professor em sua mais nobre função, o de mediador, deve ser um agente da educação que promove o desenvolvimento de seu aluno, ser reflexivo. O docente deve se preparar para as adversidades que irá encontrar, conviver com a pluralidade, buscando metodologias que culmine em resultados positivos. Diante a esse processo, o mesmo tem o profissional, coordenador pedagógico, que tem a função de apoiar e fazer com que o professor reflita sobre sua prática, trocando experiências e refletindo acerca dos acontecimentos. Proporcionando dessa forma, condições de transformações aos desafios escolares apresentados. Ainda em relação a ação democrática da escola, também se evidencia a escola-comunidade, onde juntos formam o segmento escolar entre a unidade escolar e a comunidade local, onde descentraliza a gestão financeira, ou seja, a importância do planejamento e da gestão financeira democrática dos recursos a qual a escola recebe, fazendo deste uma escola participativa, pois o objetivo da mesma é a formação humana, a socialização dos saberes e a construção de novos saberes.

Desta forma, o gestor é um profissional polivalente, pois assume diferentes estilos de agir. Portanto, defender o gestor escolar como o principal mediador frente aos desafios do processo ensino e aprendizagem, é pelo fato de que este também é um educador, deve ser um educador. BARTNIK *apud* SAVIANI, (2012, p. 51,

afirma: “que o diretor de escola comprometido com a qualidade educativa deve ser antes de tudo um educador; antes de ser um administrador ele é em educador.

Sendo assim, deve ser flexível, transformador e acima de tudo motivador de alunos e professores. Deve este, está preparado para tal, pois sua responsabilidade é notória. Deve ser comprometido para desenvolver um trabalho coletivo e participativo, buscar projetos educativos, estimular a interação entre corpo escolar e seus segmentos, que estimule a construção de uma educação de qualidade.

Enfim, é de suma importância na vida do aluno e para a escola, o seu crescimento intelectual e a assimilação da vida em sociedade e cabe ao gestor escolar, a escola e seus segmentos construir um ambiente acolhedor e favorável ao desenvolvimento do ensino e aprendizagem com qualidade.

## Referências

- BRASIL, *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRASIL, LDB. LEI 9394/96 – *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br).
- BARTNIK, Helena Leomir de Souza. *Gestão educacional.-Curitiba: InterSaberes*, 2012. (Série Formação do Professor).
- DEMO, P. *Educação e qualidade*. Campinas: Papirus, 1994.
- FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. *A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal*. Revista da Faculdade de Educação. Rev. Fac. Educ. vol.24 n.2 São Paulo July/Dec. 1998
- LÜCK, Heloisa. *Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus gestores*. Em aberto. Brasília, n. 72, p. 11-3, junho 2000.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LIBÂNEO, J. C. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.
- MADEIRO, E. *O Papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor- Demandas e desafios de duas escolas municipais*. 1ª ed.- Rio de Janeiro: PoD, 2015.
- WITTMANN, Lauro Carlos. *A Prática da gestão democrática no ambiente escolar*. Curitiba: Ibpex, 2010. – (Série processos educacionais)



A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro, é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

**Composto e Impresso no Brasil  
Impressão Sob Demanda**

212236-0844

[www.podeditora.com.br](http://www.podeditora.com.br)

[atendimento@podeditora.com.br](mailto:atendimento@podeditora.com.br)

**2019**