


## Gestor educacional: caminhos de experiências para a qualidade de ensino

**Marcos Venício Rodrigues dos Santos<sup>i</sup>** 

Universidade Estadual do Piauí, Picos, PI, Brasil.

**Antoniele Silvana de Melo Souza<sup>ii</sup>** 

Universidade Estadual do Piauí, Picos, PI, Brasil.

**Roberta Eliane Gadelha Aleixo<sup>iii</sup>** 

Secretaria de Educação do Estado do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

1

### Resumo

O diretor é o profissional que atua como um dos principais possuidores da responsabilidade social, política, educacional e cultural ampliada na garantia da qualidade de aprendizagem dos alunos. As competências e habilidades que correspondem ao perfil do Gestor educacional representa cada realidade escolar articuladora de percepções que permitem indagar qual é o lugar do gestor educacional na educação, bem como o perfil de diretor ideal para estar à frente das escolas. Como objetivo geral para o estudo em tela, procurou-se analisar a atuação do diretor com ênfase na qualidade da educação. Logo, o percurso metodológico delineia-se em uma pesquisa do tipo qualitativa de cunho exploratório e bibliográfico, acrescido da entrevista com duas professoras. A importância do contínuo desenvolvimento de competências e habilidades, bem como do repertório conceitual sobre a gestão escolar, é a oportunidade de mudança, avanço e evolução da educação.

**Palavras-chave:** Gestor. Experiências escolar. Qualidade Educacional.

### Educational manager: paths of experiences for teaching quality

### Abstract

The director is the professional who acts as one of the main holders of social, political, educational and cultural responsibility expanded to guarantee the quality of student learning. The competencies and skills that correspond to the educational manager's profile represent each school reality that articulates perceptions that allow us to inquire about the educational manager's place in education, as well as the ideal director profile to be at the head of schools. As a general objective for the study on screen, we tried to analyze the performance of the director with an emphasis on the quality of education. Therefore, the methodological course is outlined in a qualitative research with an exploratory and bibliographic nature, plus an interview with two teachers. The importance of the continuous development of skills and abilities, as well as the conceptual repertoire on school management, is the opportunity for change, advancement and evolution of education.

**Keywords:** Manager. School experiences. Educational Quality.

## 1 Introdução

2 Dentre os agentes que compõem a estrutura de uma escola, o diretor é o profissional que atua como um dos principais possuidores da responsabilidade social, política, educacional e cultural ampliada na garantia da qualidade de aprendizagem dos alunos. Sendo assim, são necessárias competências e habilidades que correspondam positivamente a cada realidade escolar, trazendo à tona implicações que permitem indagar qual é o lugar do gestor educacional na educação, bem como o perfil de diretor ideal para estar à frente das escolas.

Diante disso, como objetivo geral, procurou-se analisar a atuação do diretor com ênfase na qualidade da educação. A partir dos objetivos específicos, procurou-se evidenciar a importância do desenvolvimento das habilidades e competências indispensáveis para o campo de trabalho, bem como destacar os sentidos e significados da gestão escolar paralelos ao desenvolvimento do repertório conceitual para o exercício pleno do trabalho.

A relevância desse estudo assenta-se na possibilidade de contribuir para a qualidade da formação de competências e habilidades do futuro dirigente educacional. Isto é, no exercício da direção e a forma de lidar com os atuais e futuros desafios no contexto escolar, bem como na transformação da escola como espaço pleno e contínuo de aprendizagem.

## 2 Metodologia

O percurso metodológico desse resumo expandido se delineia em uma pesquisa do tipo qualitativa de cunho exploratório e bibliográfico. Tendo em vista o alcance dos objetivos propostos, além do estudo se fundamentar em materiais da literatura (LUCK, 2009; STUMM, 2013), foi realizado uma entrevista com duas diretoras a partir de um questionário composto elaborado com 09 (nove) perguntas.

## 3 Resultados e Discussões

A atuação do gestor educacional é sinônimo de qualidade quando há condições adequadas de ensino que promovam a formação dos alunos e a superação dos desafios. A realidade atual da educação carece de profissionais que entendam o próprio ofício e, especificamente, até que ponto as suas atitudes diante das responsabilidades, podem contribuir significativamente para a qualidade de ensino.

3 Nesse sentido, indagou-se como as diretoras definiam o trabalho na gestão, e ambas foram unânimes em destacar a abrangência, responsabilidade e os desafios que há na profissão. Vale lembrar que uma das diretoras salientou que ser diretor é poder direcionar os trabalhos dos outros profissionais que fazem parte do âmbito escolar.

Por isso, não há dúvidas de que o cargo de dirigente educacional exige uma amplitude de conhecimentos que perpassam pela identidade, características e atribuições dos demais membros da comunidade escolar. Sendo válido afirmar que o diretor necessita carregar consigo um pouco do que cada profissional com quem lida diariamente. Não faria sentido dizer o que é certo ou errado, antes de buscar ser uma referência e ter noção dos princípios, importância, preceitos e objetivos de cargo/atribuição.

E quando se trata de garantir o desenvolvimento dos alunos e a superação dos desafios, é indispensável que o gestor seja dotado de competências e habilidades para exercer o ofício. Pensando nisso, as gestoras preceituam que a condução do trabalho na gestão requer conhecimento, humildade, capacidade de liderança e afetividade com alunos, funcionários e a família.

Ressaltam, inclusive, que o gestor antes de tudo deve ser um líder, e exercer a sua função de forma responsável, democrática e que possua conhecimentos para atuar no cenário educacional. Ao exercer o ofício com humildade, humanidade e ética, o gestor terá a sensibilidade, por exemplo, de administrar os relacionamentos com funcionários, estudantes e a família.

É nítido que o gestor educacional é um farol no encaminhamento das ações educacionais. O monitoramento, planejamento, organização das metas e objetivos, por exemplo, vão mobilizar saberes e práticas de gestão escolar comprometidas,

sem dúvidas, com a capacidade de liderar, que por sua vez, está imbricada nos modos de lidar diariamente com a comunidade escolar.

Os caminhos para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem é uma estrada que podemos encontrar flores e espinhos. E por falar em dificuldades no percurso, são muitos os desafios que os gestores se deparam. As diretoras sintetizam a importância da condução do trabalho em comum acordo com os pais ou responsáveis, professores e demais funcionários, a fim de superar as situações desafiantes.

4

Ao mesmo tempo em que o diretor pode ser sinônimo de direcionamento e organização do trabalho educacional, divergências podem acontecer no sentido da não colaboração da comunidade escolar e na integração das ações com a direção escolar. Quando a equipe pedagógica não “dança” no mesmo “compasso”, torna-se remota a possibilidade de contribuir para o alcance da qualidade educacional.

No que diz respeito aos aspectos positivos e negativos em atuar como gestor escolar, as diretoras destacam a importância de poder transformar a educação, e conseqüentemente, a sociedade. Também preconizam positivamente, a oportunidade de tomar decisões em conjunto com os demais funcionários para a melhoria do quadro educacional da escola, desde a estrutura física até o processo de ensino-aprendizagem.

O trabalho compartilhado, conjunto e conectado é indispensável pois todos os profissionais de uma escola devem “falar a mesma língua” no tocante ao direcionamento das ações escolares. Um espaço sem conexão individualiza, por exemplo, o trabalho do professor e o abismo entre o ensino de qualidade e a defasagem no rendimento escolar torna-se maior.

De acordo com Stumm (2013, p.13):

Uma gestão democrática e participativa nos remete à existência de uma estrutura organizacional com responsabilidade muito bem estabelecida e definida, posições dialógicas nas relações, e maneiras de promover trocas interativas, na qual todos participem na tomada de decisões.

A gestão democrática é definida pela autora como um componente flexível, dialógico, ético e participativo. Nesse viés, os desafios não chegam até às escolas a

partir do meio externo, pois a falta de comunicação e gestão democrática na vivência escolar, que incute no relacionamento entre os funcionários, pode repercutir negativamente na educação. As diretoras apontam um fato político-social como ponto negativo, o qual reside na falta de apoio das políticas públicas que promovam, inclusive, momentos formativos que possibilitem que cada gestor reconheça e saiba qual o seu papel.

5

As diretoras aferem a necessidade de haver formações que garantam a clareza sobre a missão em suas áreas de atuação. Sem dúvidas, a falta de noção do que implica o cargo de gestão escolar lança uma neblina sobre o tipo de aluno que se pretende formar no futuro. Pois cada passo, orientação, planejamento ou ação, estão interligados com a formação discente.

Ao final de cada rotina escolar, o gestor educacional tendo em vistas o cumprimento de suas responsabilidades deve voltar os olhos para si mesmo e fazer uma reflexão sobre o que aconteceu naquele dia, o que poderia ter sido diferente e como fazer para melhorar ou agir de forma distinta em outra oportunidade. Refletir é realizar uma avaliação do próprio trabalho, conduta, maneira de agir no dia a dia, pois quando qualquer profissional verifica a sua própria evolução, crescimento pessoal e profissional, as chances de propiciar um ensino de qualidade são cada vez maiores.

A partir das aferições acima, permite-se questionar a forma justa de ingresso dos diretores às escolas. As diretoras são unânimes ao afirmar que a forma mais justa é por votação da comunidade escolar, assim como concordam com a disponibilização de exames prévios que atestem os conhecimentos, habilidades e competências do gestor educacional como possibilidade de aprimoramento profissional.

As gestoras enxergam como ponto negativo a escolha político-partidária dos diretores escolares, e essa visão faz sentido considerando que os interesses políticos não devem se sobrepôr aos princípios éticos. O que está em jogo não é a blindagem de um diretor que é protegido por um político com ascendência sobre os cargos da educação, mas dos rumos que a educação pode tomar em virtude desse critério. Ou seja, não importa o domínio de competências e habilidades assertivas, a

receita para ser um diretor de “prestígio” na comunidade escola reside no profissional que tem um considerável viés e influência política sobre a comunidade, o que culmina no interesse dos partidos políticos.

6 Cabe ressaltar que ao ser postulado pelas diretoras que não houve a disponibilização de exames prévios, avaliações ou testes seletivos para verificar os saberes da profissão, percebe-se que as escolas estão suscetíveis à presença de dirigentes que podem estar despreparados e sem conhecimento das implicações, responsabilidades e atribuições concernentes ao cargo. O que permite pensar até que ponto o despreparo profissional pode comprometer a funcionalidade da escola, especialmente ao que compete o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

No que diz respeito a autoavaliação e busca por formações continuadas, as gestoras garantem que buscam, da maneira que podem participar de momentos de formação para troca de conhecimentos e experiências, assim como fazem uma avaliação do próprio trabalho visando o crescimento pessoal e profissional. As palestras, cursos, minicursos, encontro de gestores vão de encontro com a troca de informações, conhecimentos e experiências são exemplos de socialização em que o dirigente escolar pode potencializar as suas habilidades e competências.

Apesar da realidade demonstrar uma considerável carência quanto às oportunidades de construção de competências e habilidades, as diretoras se desdobram em busca de conhecimentos para (re)alimentar as práticas cotidianas na gestão educacional. É sabido que a busca por saberes faz parte de um ciclo contínuo e interminável, pois sempre haverá novas situações, desafios e demandas que o diretor deverá lidar. A forma condizente que o mesmo deve atuar, sem dúvidas, aponta para a busca por experiências ricas em aprendizagem sobre a profissão.

O planejamento escolar é indispensável, e, é a possibilidade que o gestor educacional tem de evidenciar os conhecimentos, competências e habilidades para orientar o trabalho dos demais funcionários. Sendo assim, as diretoras entrevistadas destacaram que o planejamento escolar é sinônimo de qualidade de ensino, busca



por soluções e mudanças, e resolução de conflitos que surgem no processo educativo.

O trabalho com o planejamento nas escolas em que as diretoras atuam acontecem mensalmente, o que possibilita afirmar que a frequência com acontece o ato de planejar pode repercutir positivamente na melhoria da qualidade de ensino, assim como soluções para conflitos, dificuldades e desafios que surgem no decorrer do processo educativo.

7

Buscar a melhoria da qualidade de ensino como gestor educacional é buscar através das reuniões analisar o que, onde e como deve se portar para se autoavaliar, solicitando, inclusive sugestões para melhorar o relacionamento no trabalho. Sendo um profissional flexível sempre que necessário, para assim, facilitar o trabalho dos demais funcionários.

Diante do arcabouço de experiências e noções expressas sobre o planejamento, exames prévios e formas de ingresso, considera-se que os desafios são proporcionais a quantidade de padrões de competências que os gestores devem dominar, e que vão além das noções apontadas nesse estudo. Os profissionais dessa área devem ter conhecimentos profundos sobre as dimensões da gestão educacional.

As dimensões da gestão escolar apontam, com base nos estudos de Heloisa Luck (2008), para o domínio das noções de documentos normativos que orientam e organizam a educação escolar em termos gerais, bem como os princípios que cerceiam as relações do gestor com os demais profissionais que vão da gestão democrática, pedagógica, administrativa até o clima, cultura escolar e o cotidiano da sala de aula.

#### 4 Considerações finais

O caminho para a atuação na gestão escolar exige comprometimento e busca por incessantes saberes. Ou seja, de formação continuada para ter consciência teórico-prática da natureza e do que implica o “ser diretor (a)”. A importância do contínuo desenvolvimento de competências e habilidades, bem como

do repertório conceitual sobre a gestão escolar, é a oportunidade de mudança, avanço e evolução da educação.

## Referências

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolas e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

STUMM, Gnoatto Scheila. **As funções do diretor da escola: há espaço para a dimensão política?** 2013. 52f. Monografia (Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2013.

8

---

<sup>i</sup> **Marcos Venício Rodrigues dos Santos**; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8078-2169>

Universidade Estadual do Piauí

Graduando em Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI.

Contribuição de autoria: Pesquisa e sistematização do texto;

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4355366676184051>

E-mail: [marcosvenicio69207@gmail.com](mailto:marcosvenicio69207@gmail.com)

<sup>ii</sup> **Antoniele Silvana de Melo Souza**; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0278-2275>

Universidade Estadual do Piauí

Docente da UESPI– PI; Doutoranda e Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Ceará-UECE e Pedagoga pela Universidade Regional do Cariri-URCA. Atua em pesquisas com ênfase nos seguintes temas: História da Educação, História Oral, Didática e Formação Docente.

Contribuição de autoria: Orientadora da pesquisa

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7626016475687845>

E-mail: [antoniele.asms@gmail.com](mailto:antoniele.asms@gmail.com)

<sup>iii</sup> **Roberta Eliane Gadelha Aleixo**; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8756-8437>

Secretaria da Educação do Estado do Ceará.

Mestra em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF; Licenciada em Ciências, com habilitação plena em Matemática pela UECE; Pedagoga -IBRA. Professora da Seduc/CE e SME de Fortaleza. Membro do grupo de estudos G-TERCOA/UFC.

Contribuição de autoria: Pesquisa e sistematização do texto

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0598114610441471>

E-mail: [roberta@prof.ce.gov.br](mailto:roberta@prof.ce.gov.br)

**Editora responsável:** Karla Colares Vasconcelos

## Como citar este artigo (ABNT):

SANTOS, Marcos Venício Rodrigues dos; SOUZA, Antoniele Silvana de Melo; ALEIXO, Roberta Eliane Gadelha. Gestor educacional: caminhos de experiências para a qualidade de ensino. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 3, n. 1, 2022.