

## As políticas educacionais e o novo perfil do gestor escolar

### The educational policies and the new profile of the school manager.

326

Giselle Pupim Jorge Back<sup>1</sup>

**Resumo:** Diante das mudanças educacionais vivenciadas pelas unidades escolares na última década, o perfil do gestor não se sustenta mais em aspectos meramente burocráticos, sendo necessário uma análise focada em aspectos pedagógicos e sociais também. Dessa forma, o presente artigo, elaborado a partir de uma revisão bibliográfica tem como objetivo discutir teoricamente acerca da gestão escolar e perfil do gestor balizados nas políticas públicas educacionais atuais. Tem como problemática central qual o perfil do gestor escolar frente a gestão escolar na atualidade? Para isso, faz-se necessário descrever aspectos históricos da gestão escolar e o perfil do gestor, a fim de compreender as reais mudanças necessárias para a educação de qualidade. Isso se dará através de uma pesquisa bibliográfica, tendo como base teórica sites, legislações e outros trabalhos já realizados com o mesmo tema.

**Palavras-chave:** Gestor escolar. Política Pública. Gestão democrática.

**Abstract:** In the face of the educational changes experienced by schools in the last decade, the profile of the school manager is no longer sustained solely by bureaucratic aspects, requiring an analysis focused on pedagogical and social aspects as well. Thus, this article, developed through a literature review, aims to theoretically discuss school management and the profile of the manager guided by current educational public policies. The central problem is what is the profile of the school manager in today's school management? To do this, it is necessary to describe the historical aspects of school management and the manager's profile in order to understand the real changes required for quality education. This will be done through a literature review, based on theoretical foundations from websites, legislation, and other works already carried out on the same topic.

**Keywords:** School manager. Public policy. Democratic management.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Ciências de Educação, conclusão em 2021 e Doutoranda em Ciências de Educação pela Universidade Interamericana Paraguay. Possui graduação em Pedagogia pela União das Faculdades de Alta Floresta (2004). Pós-graduação em Educação Interdisciplinar de 1º a 4º série do Ensino Fundamental com ênfase em Educação Infantil e Alfabetização, da área do conhecimento Ciências Humanas. Além de seu idioma materno, possui proficiência de tradução e compreensão de texto em 2 idiomas (Espanhol e Inglês) pela Instituto Profissionalizante do Centro-Oeste - IPCO. Coordenadora de Gestão Pedagógica na Diretoria Regional de Ensino de Alta Floresta – MT ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0776-7821> E-mail: [giselle.pupim@gmail.com](mailto:giselle.pupim@gmail.com)

Recebido em 17/09/2023

Aprovado em 07/10/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o intuito de analisar e discutir todo o processo histórico ao qual a política educacional tem trilhado, observando os entes envolvidos e principalmente os que gerem o processo na comunidade escolar. 27

Com o nosso país assumindo um protagonismo na gestão escolar, o modelo taylorista-fordista está cedendo espaço para uma divisão entre sociedade capitalista e uma formação cidadã que vai além do mercado de trabalho. Uma formação cidadã que seja capaz de gerir seus direitos e deveres e lutar por seu lugar nos mais diversos espaços.

Na concepção de Paro (2000, p. 129):

a administração capitalista teve origem e foi elaborada a partir dos interesses e necessidades do capital, estando, em decorrência disso, tanto na empresa produtora de bens e serviços, onde ela foi engendrada, quanto na sociedade em geral, onde ela cada vez mais se dissemina, comprometida com os objetivos e interesses da classe capitalista, ou seja, da classe que detém o poder político e econômico em nossa sociedade.

Nota-se, dessa forma, que a base educacional profissional brasileira se centrava em uma aprendizagem de técnicas básicas para suprir a demanda decorrente do próprio mercado de trabalho. Viêgas (2003, p. 23), ainda complementa que “[...] a legislação da Educação Profissional está voltada para oferecer respostas concretas de como se pode e de como se deve operacionalizar a relação educação e trabalho produtivo através do processo escolar”.

Nóvoa (1995, p. 15), um grande defensor do trabalho do professor partindo do autoconhecimento, de autorreflexão, de suas histórias pessoais, de vida, de sua subjetividade, elenca que “as unidades escolares necessitam de uma dimensão própria, um espaço destinado a tomada de decisões que tornem as relações educacionais, curriculares e pedagógicas de suma importância nessas unidades e na sociedade”.

Partindo dessas alterações o espaço educacional precisa ser revisto partindo de novas perspectivas. Ao destacar essa nova perspectiva falamos, principalmente de gestão escolar. O gestor escolar torna-se o corresponsável pelas ações e relações entre a comunidade e a formação do estudante. O próprio termo significa chamar para si ou gerir determinada situação. Através de suas ações o gestor determina todo o fluxo que acontece em sua instituição escolar.

E para a deliberações dessas ações o gestor precisa, além de conhecer a comunidade escolar e suas necessidades, estar capacitado para gerir esse processo. Surge, assim, uma grande indagação: qual o perfil de gestor para desempenhar essa educação profissional de qualidade? Nesse aspecto o presente trabalho torna-se relevante uma vez que visa analisar as atuais

políticas públicas da educação profissional brasileira e suas reflexões e contribuições no atual perfil de gestor educacional.

Para se pensar em perfil de gestor de suma importância uma análise das políticas públicas educacionais bem como o processo de participação da comunidade escolar. Visto que observar e refletir acerca de como pensa e age uma comunidade e o corpo docente das unidades escolares reflete intensamente nas políticas públicas e sua concretização.

Nesse aspecto Luck (2010, p.78) destaca que:

O sucesso da escola em promover tal formação está diretamente assentado na combinação de energias e esforços conjuntos de muitas pessoas na realização da sua missão – energias e esforços que, aliás, pela sua canalização proativa, transformam-se em novas competências para o enfrentamento dos desafios educacionais.

Partindo da concepção de Luck (2010) o perfil de gestor que cumpre as normas e prazos para o funcionamento da unidade escolar não atende mais as demandas da escola atualmente. É preciso ir além das ações meramente burocráticas.

Nesse sentido os objetivos propostos nessa investigação consistem em discutir teoricamente acerca da gestão escolar e perfil do gestor balizados nas políticas públicas educacionais atuais.

## METODOLOGIA

No campo da ciência a pesquisa científica constitui-se como um processo investigativo a fim de solucionar, responder ou mesmo aprofundar algum estudo. Sempre que não se dispõe de informações suficientes para esclarecer qualquer fato, recorremos a investigação com um foco metódico. As investigações apresentam etapas e objetivos bem específico, podendo assim ser classificada conforme o objetivo a ser atingido ou a natureza da pesquisa. O presente artigo realizado no viés qualitativo (Da Silva Gonçalves, 2007) e de cunho bibliográfico tem como objetivo discutir teoricamente acerca da gestão escolar e perfil do gestor balizados nas políticas públicas educacionais atuais.

Esse tipo de pesquisa bibliográfica e possui uma finalidade de atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas, a fim de discutir, analisar ou refletir sobre o objeto pesquisado. Para tanto foi feita uma busca no Scielo e Google Acadêmico utilizando os seguintes descritores: Gestor escolar. Política Pública. Gestão democrática.

A pesquisa também conta com o enfoque documental, uma vez que foram utilizados leis, decretos e pareceres da legislação brasileira. De acordo com as palavras de Lakatos e Marconi (2001), a investigação documental envolve a aquisição de informações a partir de fontes originais, que podem ser tanto registros escritos como outros tipos de registros, provenientes de arquivos de acesso público, arquivos privados de organizações e indivíduos, bem como fontes estatísticas.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

No contexto histórico educacional brasileiro sempre foi uma discriminação entre o ensino acadêmico para os mais favorecidos e o ensino profissional para os menos favorecidos. Sendo, esse ensino profissionalizando, ainda, visto como algo simplesmente para uma segunda categoria mesmo, uma vez que os emergentes não aceitavam tais funções. (MARQUES, 2009, p. 68).

Diante de todo esses desafios, ainda enfrentavam o aumento exacerbado da carga de trabalho, luta pelas melhores condições e jornada de trabalho entre tantos outros problemas enfrentados com a expansão do capitalismo. (PARO, 2010, p. 68)

Com a Revolução de 30, o capitalismo teve seu marco no Brasil com foco na produção. O foco, antes, na produção de açúcar, passa para a produção cafeeira, permitindo assim que houvesse investimento no mercado e produção industrial interna. Partindo dessa mudança no cenário brasileiro, a necessidade de mão-de-obra passou a ser desafio principal na economia. Para uma rápida solução era necessário investimento na educação. Dessa forma, “criam o Ministério da Educação no Governo Vargas. O principal intuito era, por meio das chamadas Reformas Francisco Campos, implementar um sistema nacional de ensino” (SAVIANI, 1997, p.205).

Através de uma nova Constituição, em 1934, a União traçou Diretrizes da Educação Nacional a fim de fixar o Plano Nacional de Educação. O Plano e as Diretrizes duraram pouco, visto que em 1937, outra Constituição (do Estado Novo – ditadura Vargas), dá prioridade as escolas vocacionais e pré-vocacionais enquanto dever do Estado. Passado quase uma década, a União passa a ter a competência de elaborar a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), com o intuito de centralizar e descentralizar a Educação. Uma das primeiras proposições da primeira Lei de Diretrizes e Bases, foi a equiparação do ensino profissional ao acadêmico:

[...] passou-se a requerer sólida base de educação geral para todos os trabalhadores; educação profissional básica aos não qualificados; qualificação profissional de técnicos; e educação continuada, para atualização, aperfeiçoamento, especialização e requalificação de trabalhadores (BRASIL, 1999, p. 21).

A fim de auxiliar todo o planejamento da reforma da educação brasileira o Banco Mundial concedeu, na década de 70, o primeiro saldo para o governo brasileiro com a intenção de proporcionar o desenvolvimento e aumento da produtividade pensando em diminuir as desigualdades sociais tão evidentes em países do Terceiro Mundo.

Somente no ano de 1980 começam os primeiros rumores para o termo administração e o termo gestão sendo algo muito moderno ainda. Na concepção de Valeriano (2005) a administração refere-se especificamente a termos empresariais como recursos financeiros, uma vez que a gestão remete ao gerenciamento desses.

No entanto, apenas na Constituição da República Federativa do Brasil, promulgado, em 05 de outubro de 1988, o termo gestão democrática tem sua transparência, como o direito e o dever de participar a todos os que atuam nos sistemas de ensino, remetendo a gestão democrática às demais formas de gestão. (RAMOS e PAVIANE, 2009). Sendo assim, os municípios tinham autonomia na organização de seus sistemas de ensino podendo estabelecer os regimes de colaboração entre si, entre estados e com a União (art. 211).

E para que a gestão democrática aconteça realmente no contexto escolar faz-se necessário, além de atender a política pública estadual, os direitos dos estudantes e profissionais é fundamental que o gestor da escola exercite ações que assegurem um ambiente que envolva toda a comunidade a refletir e melhorar o processo de aprendizagem na escola. Schnechenber (2000) p.118, reforça que uma política educacional é legítima em sua reforma, uma vez que dá vez e voz a comunidade através da participação de todos os atores (Schnechenber, 2000, p.118).

Esse novo perfil de gestor para exercer o perfil democrático necessita ter como foco a participação, além de levar em consideração todo processo individualizado dos estudantes e também do entorno da comunidade escolar, não exercendo apenas funções burocráticas na escola.

Paro (2010, p. 46), reforça que:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Partindo, assim, dessa concepção, a comunidade escolar, cria seus valores e missões a fim de partilhar características individuais em um ambiente completamente coletivo. Tendo que expressão esses valores e missões nos documentos oficiais da escola como o Projeto Político Pedagógico.

Luck (2010, p.78), ainda destaca que:

O estilo democrático se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo desenvolvimento e realização de objetivos elevados.

Mesmo tendo o Projeto Político Pedagógico PPP como documento norteador nas unidades escolares, o mesmo ainda é um desafio que perpassa a educação profissional no Brasil, sendo necessário que sejam realizadas formações continuadas a fim de minimizar esses desafios e garantir os direitos de aprendizagem e uma gestão democrática eficiente, uma vez que o PPP torna vivo no contexto escolar reportando a realidade da escola.

### **Considerações finais**

Os interesses da elite governante marcaram o processo educacional profissional brasileiro, separando o saber do fazer, tendo ainda, poucos investimentos para minimizar esses desafios. Somente no final do século XX a educação profissional começa a tomar novos rumos partindo de um olhar democrático e cidadão, fator esse que gera desafios para o gestor escolar. O que antes era solucionado no individualismo, passa a ser resolvido no coletivo levando em consideração o olhar de toda uma comunidade escolar.

Sendo assim, surge novas concepções de gestão com um olhar mais crítico, cidadão, participativo, tendo um gestor com tomada de decisões coletivas envolvendo alunos, pais ou responsáveis, profissionais da educação da escola e toda a comunidade. A concepção de toda a comunidade para assegurar o trabalho efetivado ganha força na educação brasileira, partindo de um consenso de Projeto Político Pedagógico entre o ensinar e aprender envolto por todos os direitos de um cidadão consciente e responsável.

A gestão, antes, realizada por um único ser detentor da verdade e com ações meramente burocráticas, sede lugar a uma junção de ações e valores que possui como foco a participação social, onde a comunidade escolar passa de ser passivo para altamente ativo, participando,

assim, de todas as decisões da unidade escolar visando o bem-estar e aprendizagem dos discentes.

## REFERÊNCIAS

BELLO, José Luiz de Paiva. **Educação no Brasil: a História das rupturas**. Pedagogia em Foco, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/hebl4.htm>>. Acesso em: 12 março 2013

BRASIL, Presidência da República. **Decreto Federal nº. 2.208/97**. In: Educação profissional: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Brasília: MEC, 2000.

\_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.ipasm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/constituicoes/constituicao\\_federativa.pdf](http://www.ipasm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/constituicoes/constituicao_federativa.pdf)> Acesso em 24 março 2013.

CARVALHO, V. L. S.; Gestão escolar democrática de acordo com a lei nº 9.394/96. HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM), v. 40, mai./jul. 2023. DOI 10.5281/zenodo.8014705. Disponível em: [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/4038](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/4038). Acesso em: 02 de setembro de 2023.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do Diretor Escolar e sua Relação com o Clima Organizacional. HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM), v. 29, jan./mar. 2021. ISSN 1809-1628. Disponível em: [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1525/1116](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116). Acesso em: 20 de mai.2023.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

FONSECA, M. O financiamento do Banco Mundial à educação brasileira: vinte anos de cooperação internacional. In: TOMMASI, L. D.; WARDE, M. J.; HADDAD, S. (Org.) **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1996

FREIRE, Paulo. **Educação a mudança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação, cartas, pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP. 2000.

DA SILVA GONCALVES, Maria Célia. O uso da metodologia qualitativa na construção do conhecimento científico. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 199-203, mar. 2007. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-58212007000100018&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000100018&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 13 maio 2022

GIL, Nuno Miguel Pedro; SÁ, Susana. O papel de liderança dos coordenadores de departamento curricular. **Altus Ciência**. v. 16, n. 16, 2023. Disponível em: <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/69>. Acesso em: 20/08/2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MARTINS, José de Souza. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.

MARQUES, V. R. B. **História da educação**. Curitiba: IESDE. Brasil S.A., 2009.

MOLL, Jaqueline (e colaboradores). **Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo: desafios, tensões e possibilidades**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. SÃO Paulo: Cortez, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do estado dos anos 90: lógicas e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração federal e Reforma do Estado, 1997.

PINO, Mauro Del. Política educacional, emprego e exclusão social. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; GENTILI, Pablo (orgs.). **A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Buenos Aires: CLACSO, 2002.

RAMOS, F.B. PAVIANI, J. (orgs.). **O professor, a escola e a educação**. Caxias do Sul, RS: Educ, 2009. 294 p.

REGATTIERI, M. CASTRO, J.M. (orgs.). **Ensino médio e educação profissional: desafios da integração**. 2.ed. Brasília: UNESCO, 2010. 270 p.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: LDB, trajetória, limites e perspectivas**. Campina: Autores Associados, 1997.

SENGE, P. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **Altus Ciência**, João Pinheiro, v. 15, n. 15, p. 44-32, aug.-dez. 2022. ISSN 2318-4817. Disponível em: <<http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/44/32>>. Acesso em: 22 de jun.2023. DOI 10.5281/zenodo.702346. Acesso em: 06 de jun, 2023.

SHNECKENBERG, Marisa. **A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, 2000.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

334

VIÉGAS, C. M. C, CARNEIRO, M. C.. **Educação Profissional: indicações para a ação: a interface educação profissional/educação especial**. Brasília: MEC/SEESP, 2003.