



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**EUNICE SOUZA DOS SANTOS**  
**MARIA GUEDES MARTINS**

**REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS FUNÇÕES:  
PEDAGÓGICA E SOCIAL.**

**PORTO VELHO**

**2023**

**EUNICE SOUZA DOS SANTOS**  
**MARIA GUEDES MARTINS**

**REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS FUNÇÕES:  
PEDAGÓGICA E SOCIAL**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Sob a orientação da Professora Mestre - Sandra Carla Pereira Barbosa

**PORTO VELHO**

**2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Martins, Maria Guedes.  
REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS FUNÇÕES:  
PEDAGÓGICA E SOCIAL / Maria Guedes Martins, Eunice Souza dos  
Santos, Porto Velho-RO, 2023.  
19 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Mestra Sandra Carla Pereira Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Gestão. 2. Função pedagógica. 3. Função Social. I. Santos, Eunice  
Souza dos. II. Barbosa, Sandra Carla Pereira (orient.). III. Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS FUNÇÕES: PEDAGÓGICA E SOCIAL

Eunice Souza dos Santos<sup>1</sup>  
Maria Guedes Martins<sup>2</sup>  
Sandra Carla Pereira Barbosa<sup>3</sup>

## Resumo

Este artigo foi escrito com o intuito de refletir a gestão escolar identificando as funções pedagógica e social na atuação do gestor demandada pelo Projeto Político Pedagógico. Trata-se de uma revisão documental para análise dos pressupostos do fazer pedagógico, consultando artigos da base de dados SciELO e outros livros e documentos relacionados. Com base nas fundamentações teóricas de autores como Dourado (2011), Libâneo (2000, 2001, 2008), Lück (2009, 2011, 2012) e outros, bem como documentos importantes no processo educativo, como leis brasileiras e o PPP da escola, foi possível evoluir as percepções sobre os conceitos obtidos inicialmente. O propósito deste trabalho traz ainda apresentação das ações desenvolvidas para a realização de um trabalho comprometido com a busca pela melhoria no processo ensino-aprendizagem. Portanto, enfatiza, também, os esforços coletivos mediante a gestão democrática e participativa na responsabilidade social estabelecida para a escola.

**Palavras-chave:** Gestão. Função Pedagógica. Função Social.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [nice.souza.santos@hotmail.com](mailto:nice.souza.santos@hotmail.com).

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [kik.guedes@hotmail.com](mailto:kik.guedes@hotmail.com).

<sup>3</sup> Professor Orientador. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Campina Grande e Mestre em Leitura e Ensino pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. [orientacaotcc4.pvhzonanorte@ifro.edu.br](mailto:orientacaotcc4.pvhzonanorte@ifro.edu.br)

## INTRODUÇÃO

Este artigo decorre de uma pesquisa sobre o trabalho da Gestão Pedagógica de uma escola municipal em Campo Novo de Rondônia - RO. A referida pesquisa teve como objetivo identificar o papel do gestor escolar no desempenho das funções pedagógicas na escola em estudo e identificar no PPP as atribuições pedagógicas que são lhe são demandadas para desenvolver na gestão da escola. Nossas questões de pesquisas foram: quem são os envolvidos nas práticas pedagógicas nesta instituição de ensino? E, ainda, quais ações têm sido válidas no que se refere ao trabalho pedagógico de uma escola? Para tal fim, usamos como instrumento para coleta de dados o Projeto Político Pedagógico da escola<sup>4</sup>, Plano de Ação, Regimento Interno Escolar e Planejamento Anual Escolar.

Esse estudo é relevante porque consideramos a gestão escolar pedagógica como parte fundamental no processo de reflexão das práticas para qualidade de ensino, e, portanto, urge a necessidade de aprofundar nossos conhecimentos nas teorias de grandes estudiosos com o intuito de analisar as contribuições relevantes sobre esse tema. Afinal, possuindo domínio, é mais propenso a implantação de um sistema com metas e estratégias de efeito no âmbito escolar.

Quanto aos procedimentos metodológicos, adotados, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e objetivos descritivos, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, conforme será explicado na terceira seção deste trabalho.

A pesquisa foi realizada considerando a contribuição de autores da área da Educação como Dourado, Libâneo, Lück, Paro e abordagens de lei de diretrizes e Bases da Educação-LDB, bem como a projeção instituída no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e plano de ação da equipe gestora do município de Campo Novo de Rondônia, buscando conceituar e destacar a importância da gestão.

Além de sua parte introdutória, esta pesquisa está organizada em quatro seções: I-Fundamentação Teórica, que está estruturada em três tópicos, são eles: a) Definindo a Gestão Escolar; b) Gestão escolar na perspectiva democrática; c) O gestor escolar e sua função pedagógica na escola; d) O papel da Gestão Escolar na transformação social. No capítulo II trazemos a Metodologia, no qual descrevemos os procedimentos metodológicos empreendidos para realização deste trabalho; no capítulo III-apresentamos as análises dos dados e discussão dos resultados e por fim sem o intuito de encerrar as discussões deste assunto, trazemos as considerações finais desta pesquisa.

---

<sup>4</sup>PPP-EMCN: Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal em Campo Novo de Rondônia-RO.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## a) Definindo a Gestão Escolar

Para melhor compreendermos a relevância do tema proposto neste artigo, partimos do pressuposto de que o sistema escolar deve garantir as condições para o aprendizado do aluno, verdadeiro portador dos direitos básicos associados à Educação (Soares, 2009), e a gestão pedagógica escolar tem a responsabilidade de proporcionar produção de bons resultados do corpo discente nas avaliações de desempenho aplicadas nas escolas ao longo do ano letivo.

Antes de entender a gestão pedagógica, é necessário falar sobre a gestão. Para tanto, autores como Lück (2011) e Paro (1986) trazem conceitos essenciais para enriquecimento do aporte teórico, definindo como a gestão escolar deve se pautar quando tem pretensões estratégicas. Com Libâneo (2000) podemos identificar a importância de uma boa organização na equipe gestora para que haja eficácia e efetividade nas ações desenvolvidas.

Para conceituar gestão, a autora Lück (2011, p.21) nos abastece com o entendimento de uma atividade que procuram formas estratégicas para que nossos objetivos organizacionais sejam alcançados. Para tanto, os serviços de gerenciamento e a parte administrativa devem sempre estar envolvidos como no caso das escolas, que o processo educacional se faz com a participação de todos para que a demanda seja atendida com a qualidade esperada pelo seu público. Ainda de acordo com a autora:

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Lück, 2011, p. 21, 22).

De acordo com esta citação, compreendemos que o processo de gestão mobiliza a comunidade escolar e demais envolvidos de forma extremamente importante, considerando seu aspecto social e educacional. Para tanto, os profissionais envolvidos, como o diretor escolar, o supervisor educacional, o coordenador pedagógico e o serviço de orientação escolar, devem agir com consciência democrática para que os debates e movimentações alcancem a colaboração ativa na tomada de decisões no quesito escola e educação de qualidade. Pois “o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado” (Lück, 2011, p.22)

Sendo assim, gestão escolar define planejamento do trabalho nas escolas e o uso dos recursos disponíveis de forma racional, controlando o que tem relação com a educação e coordenando o trabalho dos envolvidos. Para atingir os principais objetivos, uma instituição trata a gestão escolar como essencial para tudo que necessita, inteirando-se de diferentes atos

administrativos e pedagógicos. Portanto, a gestão pedagógica é um dos pilares da gestão escolar, dando atenção especial às práticas pedagógicas e aos indicadores de desempenho educacional.

Dessa forma, na gestão pedagógica escolar, organização denota maior abrangência, pois suas características voltadas para a interatividade traz o diferencial diante das necessidades educacionais. Libâneo confirma esta informação, quando diz que,

Organizar é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral (Libâneo, 2001, p. 77).

Por causa disso, os termos gestão e organização têm bastante influência na determinação dos entendimentos conceituais no tocante ao desenvolvimento da qualidade. Segundo Libâneo organização é tida “como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, para se alcançar os objetivos da instituição” (Libâneo, 2000, p. 40) e, conforme conceitua Paro, gestão é “o processo de tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões” (Paro, 1986, p. 14). Portanto, a gestão escolar passou a exercer um papel de suma importância nas tratativas de melhorias nas competências de qualidade de ensino, pois reflete a participação coletiva para o bem comum, reunindo uma equipe pedagógica com pessoas que possuam o mesmo comprometimento.

## **b) Gestão escolar na perspectiva democrática**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira – LDB (Brasil, 1996), em seus artigos 3º e 14 o estabelece que a gestão democrática seja parte integrante do processo educacional:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]. Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (Brasil, 1996).

De modo geral, a lei determina que a participação e o envolvimento de todos os profissionais da educação bem como da comunidade escolar seja efetiva a fim de que as decisões sejam satisfatórias e compartilhadas de forma justa e igualitária, uma vez que cada um poderá trazer para os debates a realidade em que estão inseridos e trabalhar junto a solução de cada problemática levando em consideração as particularidades existentes.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Para isto, torna-se necessário promover atividades e exercer funções que promovam a presença e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. No entanto, o modo democrático de gestão envolve o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados, etc... trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades (Dourado, 2011, p. 15).

Para a efetivação da gestão democrática precisa-se que a coletividade seja igualmente efetiva no processo educacional e que cada um dos gestores seja capaz de se comprometer com o planejamento estratégico adequado das tarefas e funções tanto no seu desenvolvimento individual quanto grupal. A gestão democrática favorece o desenvolvimento de todos a sua volta, transformando a cultura em que estão inseridos em algo de extrema importância para o patrimônio das escolas. Em função disso, ela passa a estabelecer coesão fundamental entre escola e comunidade, além de incentivar as pessoas em suas capacidades de estar à frente da liderança e decisões coletivas que beneficiem a qualidade de vida.

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem em execução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções e valores, práticas, de modos que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (Libâneo, 2008, p. 89).

A liderança é uma qualidade difícil de desenvolver. Entretanto, quando a comunidade escolar participa da conjuntura no processo administrativo escolar, todos os membros colaboram com o planejamento e conscientiza, seja em forma de comunicados formais ou pelos diálogos espontâneos entre as pessoas envolvidas. Em algumas unidades educacionais isso funciona muito bem e faz com que todo o ambiente seja tomado pela esperança de dias melhores e menos aflitivos quando se trata das cobranças e atendimento à demanda de aprendizagem. Logo, a partir da conscientização dos pais, funcionários, alunos, gestores, e demais envolvidos, com a devida interação diante dos assuntos relacionados à educação e ao processo ensino-aprendizagem, bem como o prazer pelo incentivo ao crescimento intelectual do alunado, podemos entender que a forma mais assertiva de se trabalhar a democracia é refletir sobre a desigualdade e o individualismo encontrado nas formas de agir no mundo, e transformar esse pensamento em algo mais aproveitável na comunidade de aprendizagens educacionais.

Como fundamentação, assentimos que a relação se baseia nos objetivos comuns da participação de equipe e gestão, sendo tanto na forma sociopolítica quando pedagógica, intercalando as necessidades do processo decisório nos aspectos internos e externos para melhor



compreensão do que afeta a escola. Além disso, propiciar a conexão entre os membros, faz com que haja respeito mútuo, considerando que todos terão voz ativa e serão conscientes do seu papel nas escolhas individuais e coletivas para o crescimento da comunidade escolar. Nesse sentido, vale destacar que a escolha por uma gestão democrática

Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação –, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva, implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (Libâneo, 2008, p. 126).

Importante lembrar que essa forma de gerir está estabelecida a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96 onde a eleição para diretores também se destacou por ser uma possibilidade de proporcionar mais qualidade na educação. Ainda nesse conceito, o Plano Nacional da Educação – PNE trouxe grande ênfase ao indicar como meta a efetivação da gestão democrática, sendo abordada como um dos princípios constitucionais para o cenário educativo. A meta 19 do PNE diz o seguinte

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Brasil, 2014, p. 58)

Na literatura revisada, pudemos acompanhar que o histórico social que trata a sociedade brasileira como democrática traz o peso de uma desigualdade que por vezes se vê entre as comunidades menos favorecidas onde tendem a ser controladas por interesses pessoais e/ou políticos.

### **c) O gestor escolar e a função pedagógica na escola**

A atuação do gestor escolar está diretamente ligada ao processo de gestão pedagógica nas escolas públicas municipais. Embora seja uma função mais específicas do supervisor escolar, na pesquisa documental realizada encontramos destaque para alguns tipos de gestão escolar realizada ora com foco pedagógico (instrucional) ora de modo a mobilizar e fomentar a participação docente (transformacional) no processo pela busca de efeitos positivos na rotina do ambiente escolar (Leithwood, Patten e Jantzi, 2010).

O alinhamento entre gestão e docência é o passo fundamental no que se refere a melhoria na aprendizagem. O diretor escolar, na posição de gestor, tem o dever de relacionar-se bem com

a equipe pedagógica reforçando a necessidade de dialogar e planejar as ações adotadas pela escola como “metas compartilhadas entre a equipe” para melhor desempenho dos alunos nas avaliações (Hulpia, Devos e Keer, 2011).

A gestão pedagógica possui relevância no campo da gestão escolar. Sabe-se que o gestor é pessoa capacitada para acompanhar todos os segmentos no ambiente escolar, e, portanto, reúne em suas funções o papel de acompanhar e/ou fiscalizar a gestão pedagógica mesmo de forma menos participativa em relação ao supervisor escolar e professores.

Contudo, na revisão bibliográfica, encontramos afirmações de que a participação do diretor na gestão pedagógica, mesmo com a presença do supervisor, deve ser prevenida, pois cabe a ele o papel de entregar resultados efetivos na elaboração de propostas que elevam o índice da escola (Lück, 2012).

Diante dessas interações, o gestor participando do fazer pedagógico tem a possibilidade de melhor identificar as necessidades educacionais dos alunos e ajustar o sucesso almejado nos indicadores. As perspectivas alinhadas trazem reconhecimentos das falhas no processo e oportuniza a melhoria nas metas compartilhadas (Lück, 2009).

Para tanto, a integração da comunidade escolar, bem como do mercado de trabalho com a projeção do PPP e o Plano de ação da escola é o que pode estruturar a gestão escolar e consolidar todas as demais áreas ligadas ao processo pedagógico. Dentre as funções exercidas pelo diretor/gestor escolar destacamos que ele deve

integrar as ações dos diferentes profissionais da educação; criar ambiente de discussão e engajamento, visando aprendizado; estimular e articular atividades extrassala; orientar as ações dos escolares, em conjunto com o PPP; e estimular a inserção de novas ferramentas e tecnologias educacionais (Lück, 2009).

Portanto, a função pedagógica do gestor escolar tem, no processo ensino-aprendizagem, a responsabilidade direta sobre os resultados, mesmo com a existência do supervisor escolar para o contato com os docentes.

#### **d) O papel da escola na transformação social**

Acompanhamos o cenário escolar com o grande desafio de intervir nos problemas encontrados no processo ensino-aprendizagem e, portanto, obter uma gestão de excelência é parte fundamental para alcançar os objetivos. A educação é um dos direitos básicos a serem ofertados a cada cidadão. É a partir da socialização que cada indivíduo passa a fazer parte da vida em comunidade. A escola ocupa papel importante nessa formação, ensinando sobre

direitos e deveres, respeito ao próximo e às suas diferenças, além da oportunidade de expressões individuais com as peculiaridades existentes em cada ser humano.

Desde 2014, quando o Plano Nacional de Educação – PNE – buscava formas de amenizar os problemas educacionais mais recorrentes no Brasil, as políticas educacionais têm intensificado as discussões para compreender e melhorar o desempenho dos alunos na Educação Básica. Medidas como a implantação da Base Nacional Comum Curricular – BNCC – e suas competências gerais são de fundamental importância no que se refere ao aprendizado moderno, pois trata-se de uma ferramenta que traz orientações sobre a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores próprios de cada etapa na formação educacional, ou seja, as aprendizagens essenciais para o educando dentro do seu contexto escolar (Brasil, 2017).

Em seu Artigo 3º, inciso XI, a Lei de Diretrizes e Bases – LDB – garante que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais” (Brasil, 1996). A escola tem a importante função de viabilizar ações em seus processos educativos com o objetivo de fomentar o compromisso social entre os indivíduos para garantir uma aliança mutável e transformadora nas entidades e demais grupos sociais, formando, assim, cidadãos detentores de uma visão modificada que se tem do mundo, sendo capazes de criticar, participar e reinventar cada passo dessa jornada social. Como bem pontua Paulo Freire “o Brasil foi ‘inventado’ de cabeça para baixo, autoritariamente. Precisamos reinventá-lo em outros termos” (Freire, 2001). Ainda seguindo esse ponto de vista, Gadotti nos encoraja com a ideia de que a pedagogia nos promove revoluções significativas nas relações entre educação e sociedade, educação e poder, deixando claro o papel ideológico e político da escola enquanto responsável pela educação social (Gadotti, 2001).

Algumas das funções da escola podem gerar a utopia de que os problemas sociais poderão ser resolvidos pela educação. O fato é que a escola representa muito nesse sentido, pois é notória sua tendência em socializar, trabalhar a integração de gerações diversas, inclusive objetivando o amadurecimento social, desenvolvendo, ainda todo o ambiente em que o indivíduo está inserido bem como suas ações em particular. Além de tudo isso, é na escola que ocorre os envolvimento culturais, enfatizando a diversidade e controlando o ajuste para o desenvolvimento social. Entre outras funções, “a educação sistemática age de acordo para influenciar o comportamento humano (Controle Social) e torna o indivíduo eficiente (Estabilidade Social)” (Oliveira, 1993, p.16).

A necessidade humana de viver em sociedade é perceptível na história da educação. Conforme Aranha, as tribos da antiguidade difundiam um sistema educacional onde todos se tornavam responsáveis pela formação social individual de cada membro do grupo (Aranha,

2001). Reforçando esse pensamento, Pedro Demo conclui que é uma atitude banal achar que existe possibilidade para as pessoas se moldarem socialmente, já que aborda em seus estudos que é a forma de convivência social, familiar e demais grupos que influencia na formação do indivíduo, transformando, inclusive, a sociedade (Demo, 1995). Em seus pensamentos, ele ressalta que a interação entre os indivíduos compõe o sistema social de modo que estes cooperam tanto como atores quanto como objetos de orientação aos demais.

A ideologia e propósito público da escola presume que seu papel social é educar. Há tempos as escolas passam sem contestações devido às divergências de conceitos entre os diferentes tipos de pessoas, mas, recentemente, escolas diversas tem se voltado para o acúmulo de atividades sociais igualmente distintas: o cuidado com os alunos, a seletividade social, as regras de doutrinação vigentes e a educação em si, corroborando, assim, que a verdadeira educação é uma força social vital (Reimer, 1979, p.33).

Com isso, as responsabilidades externas que envolvem o alunado tem sido tema constante no processo de gestão pedagógica, a qual passou a ter a necessidade, inclusive, de reconhecer o ambiente em que os alunos estão inseridos particularmente, para conseguir entender e adequar-se aos diferentes tipos de aprendizado.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para construção dessa pesquisa de natureza qualitativa, a investigação bibliográfica é primordial, pois nos permite conhecer o fenômeno em estudo, quais as fontes ou instrumentos que serão utilizados na realização da pesquisa bibliográfica, para que tenhamos um melhor entendimento sobre os assuntos abordados. Na visão de Fonseca (2002, p.32), a pesquisa bibliográfica é realizada:

A partir de levantamentos bibliográfica já analisadas e publicados por teóricos, em meios como livros, artigos, páginas de web sites. Ou qualquer trabalho acadêmico científico que se inicie uma pesquisa bibliográfica, permitindo aos estudantes e pesquisadores conhecerem o que já se foi estudado sobre o assunto. O autor afirma que existem pesquisas que se baseiam de forma única em pesquisas bibliográficas, na qual procuram referencias teóricas com objetivo de se chegar as informações e conhecimentos prévios sobre o problema para o qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p.32)

Sendo assim, utilizamos, como fonte documental, 5 (cinco) artigos relacionados, investigando as principais metodologias na abordagem sistemática do tema num recorte de 2015 a 2023. Para isso, procedeu-se consulta em publicações de artigos em periódicos nacionais em bases de dados bibliográficos, como SciELO, no qual utilizando-se de palavras-chaves como:

gestão, gestão/administração escolar, gestão participativa e democrática, foram encontradas 39 (trinta e nove) variedades de artigos. Como critério de exclusão, analisamos o tipo de pesquisa empregado nos artigos, restando 20 (vinte) artigos, dos quais fizemos uma leitura rápida para critério de inclusão optando por aqueles que eram de linguagem mais simples e direta sobre o tema, e, após a pré-seleção, 5 (cinco) artigos tornaram elegíveis para fundamentar a pesquisa.

Desde então, realizados os fichamentos, organizamos a análise de conceitos para abordagem do nosso objeto de estudo. Além disso, a leitura e análise do PPP e plano de ação da escola, disponibilizados através da secretária escolar, foi fundamental na coleta de dados e resultados da pesquisa, realizando a interpretação e classificando as informações de acordo com sua qualificação para a escrita do artigo.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

Para melhor ilustração dessa revisão, o Quadro 1 demonstra a sinopse com informações sobre os artigos utilizados para o processo de análise e reflexão sobre o tema. Categorizamos de modo a identificar o autor, o ano de publicação, o título e a relação com a pesquisa.

A abordagem qualitativa predomina em cinco (100%) dos artigos revisados, os quais traziam em suas pautas a revisão relacionada à temática apropriada para a nossa construção da pesquisa. Seguindo a linha de defesa dos autores, todos os artigos serviram de base para a compreensão da gestão escolar e suas relações no tocante às funções social e pedagógica da equipe gestora.

Considerando um recorte temporal entre 2015 e 2023, os artigos mais interessantes para as reflexões tiveram no auge de publicação em 2018, totalizando três dos cinco artigos lidos, ficando os outros dois em 2019 e 2020, um em cada ano mencionado.

**Quadro 1** – Distribuição dos artigos de acordo com os autores, o ano de publicação, o título, e a relação com a pesquisa.

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Relação com a pesquisa</b>
Ivana Campos Oliveira; Ione Vasques Menezes	2018	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar	Saberes conceituais para a prática da gestão escolar.
Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino	2018	Gestão Escolar na Educação Básica: construções e	Reflexões sobre os principais problemas encontrados pelo gestor escolar.

		estratégias frente aos desafios profissionais.	
Renato de Oliveira Brito; Luíz Siveres; Célio da Cunha.	2019	O uso de indicadores para avaliação qualitativa de projetos educativos socioambientais: a gestão participativa no ambiente escolar.	Análise dos impactos diante das funções social e pedagógica da gestão escolar.
Solange Mary Moreira Santos; Selma Barros Daltro de Castro.	2020	Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais.	Reflexão sobre as políticas educacionais.
Ione Oliveira Jatobá Leal; Ivan Luiz Novaes.	2018	Percepção de diretores acerca das atribuições na gestão pedagógica de escolas municipais de Jacobina (BA).	Análise das atribuições exercidas pelo gestor na escola.

Fonte: as autoras, 2023.

Com base nos estudos realizados, observamos que a escola municipal em Campo Novo tem se organizado nas melhores perspectivas educacionais, sendo contextualizada desde os primeiros passos na educação infantil até o 5º ano Ensino Fundamental, e a partir do 6º ano passa a ser responsabilidade do Estado, confirmando, assim, que a gestão vem “demarcando esferas de responsabilidade” (Libâneo, 2001, p. 77).

Analisando o histórico da escola, que tem como documento de criação o Decreto 1075 de 24 de agosto de 1979, época em que poucos eram habilitados em magistério e o município ainda era distrito de Porto Velho, entendemos o quanto o trabalho de liderança fez a diferença ao longo dos anos. A escola conta com 100% de professores estatutários, 92% graduados e pós-graduados, sendo uma grande vantagem para aprimorar as estratégias de evolução do nível das 29 turmas que acomodam os 548 alunos matriculados nos períodos matutino e vespertino.

Isso se deve ao fato de que a gestão, considerando a perspectiva democrática, tende a favorecer o desenvolvimento de todos a sua volta e, com isso, exercer “a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem em execução de objetivos” (Libâneo, 2008, p. 89) para que “promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais (Lück, 2011, p. 21).

Para a gestão financeira, a escola conta com recursos recebidos pelos programas como PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e PROSFIN (Programa de Suporte Financeiro),

tendo este último o objetivo de “prestar assistência financeira, em caráter suplementar, dar suporte e apoio à manutenção e desenvolvimento do ensino e proporcionar maior rapidez e eficácia na operacionalização das atividades educacionais”, conforme plano de ação da educação municipal de Campo Novo de Rondônia.

O apoio encontrado pela gestão escolar reforça que “para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas” (Dourado, 2011, p. 15). Portanto, o modelo de gestão escolar deve ser repensado por diversas razões no contexto social e educacional. Diante da premissa de que as relações humanas devem ser valorizadas num processo de construção, a escola é fundamental, uma vez que o conhecimento se produz a partir dessas relações de respeito e culturalidade.

Para essa questão, o PPP-EMCN traz registro das funções do gestor sendo:

Cumprir e fazer cumprir as leis de ensino vigentes, as determinações dos órgãos competentes e o Regimento Interno Escolar; Responsabilizar-se por todas as atividades desenvolvidas na Instituição de Ensino (administrativas e pedagógicas); Garantir a execução e a divulgação, em tempo hábil, de documentos e informações de interesse da comunidade escolar (Servidores, alunos, pais); Analisar e assinar documentos escolares; Coordenar a elaboração e a divulgação das normas internas da escola; Administrar a utilização dos recursos financeiros provenientes do Poder Público e/ou de outras fontes, aplicando com responsabilidade e prestando contas ao órgão competente em tempo hábil; Desenvolver ações administrativas e educativas voltadas para a correta e contínua utilização, manutenção e conservação do prédio, equipamentos, documentos e materiais escolares, estimulando a co-responsabilidade dos servidores, alunos e comunidade; Representar a Instituição de Ensino quando necessário; Coordenar reuniões de pais, alunos e professores; Acompanhar o desenvolvimento educativo dos alunos e auxiliar em sua promoção; Zelar pelo cumprimento das disposições contidas no Regimento Interno da Escola; Praticar todo e qualquer ato necessário para o bom funcionamento do Estabelecimento de Ensino (Campo Novo, 2023, p.31).

Este mesmo documento orienta que o diretor/gestor escolar reúna “as qualidades [...] capaz de infundir na Escola a eficácia do instrumento educativo por excelência [...]” (Campo Novo, 2023, p.33).

Ainda nesse contexto, o papel social que a escola exerce sobre o seu alunado tem importância por tratar meios para estruturar o aprendizado e melhorar a qualidade da oferta aos educandos. Ao distribuir as responsabilidades de cada envolvido no processo, a escola não deixa de atender ao disposto na BNCC, observando sempre se as práticas pedagógicas estão adequadas ao que a base propõe.

No que diz respeito a Educação Infantil, são oferecidos os requisitos indispensáveis para o desenvolvimento dessa primeira etapa, a qual tem como objetivo trabalhar o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social.

Já o Ensino Fundamental compõe a segunda etapa da Educação Básica que tem como objetivo desenvolver no educando a capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos, habilidades e formação de valores necessários para a compreensão do ambiente natural e social do sistema político, da tecnologia e da arte na sociedade.

Dessa forma, a escola proporciona uma transformação na educação para que esteja adequada às novas demandas e problemas da sociedade. Ainda assim, nas pesquisas no documento supracitado, identificamos que na dimensão pedagógica ainda existe distorção idade série, bem como grande expectativa de aumento no índice das avaliações externas, mas, também, somos informados das metas e estratégias traçadas pela gestão pedagógica para sanar esses e outros problemas. O quadro abaixo mostra detalhes do Plano de ação desenvolvido pela escola.

**Quadro 02** – Detalhamento do plano de ação da escola

ÁREAS DE INTERVENÇÃO PRIORITÁRIA		OBJETIVOS/METAS A ATINGIR	ESTRATÉGIAS	PARCEIROS ENVOLVIDOS
Alunos	APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Implantar um sistema de acompanhamento junto aos alunos;</li> <li>*Adequar a metodologia às necessidades da clientela;</li> <li>*Cumprimento efetivo do horário de planejamento de forma participativa;</li> <li>*Acompanhamento e orientação da supervisão no horário de planejamento;</li> <li>*Desenvolver projetos interdisciplinares entre as disciplinas crítica</li> <li>*Contribuir para manter ou melhorar a taxa de sucesso global.</li> <li>*Continuar a motivar os alunos para as aprendizagens;</li> <li>*Promover práticas de cidadania que conduzam ao cumprimento integral de regras de comportamento e estabelecimento de relações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboração e execução de projetos interdisciplinares;</li> <li>-Formação continuada dos professores;</li> <li>-Aquisição e uso material concreto de acordo com cada componente curricular;</li> <li>-Buscar parcerias com a comunidade;</li> <li>-Gerenciamento adequado dos recursos financeiros;</li> <li>-Gestão democrática;</li> <li>-Organizar os recursos financeiros recebidos do PROSFIN de forma a realizar 2 (dois) simulados anuais com os alunos do 5º ano Ensino Fundamental;</li> <li>-Introduzir nas avaliações bimestrais pelo menos 1 ou 2 questões nos moldes das avaliações externas, (PROVA BRASIL) sem identificar com as siglas de origem;</li> </ul>	Alunos; Professores; Pais e Associação de Pais





## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa, concluímos que a gestão escolar requer o envolvimento de todos os que fazem parte do processo educacional. No que se refere às políticas públicas, acompanhamos uma mobilização com grandes expectativas para a participação de todos.

A gestão escolar demanda conhecimento sobre diferentes áreas e, além da função administrativa que é de praxe, o gestor se mostra preparado para executar suas funções pedagógicas e sociais diante das exigências do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, o gestor precisa estabelecer a abrangência na difusão das leis, a formação acadêmica adequada, o poder de ser autorresponsável e autônomo no tocante ao método didático e pedagógico voltado para o ensino e uma educação que garanta a qualidade e o poder de contribuir na formação de cidadãos que refletem a sociedade em que estão inseridos.

Ainda assim, o fazer pedagógico requer o incentivo na participação de todos, uma vez que somente a conscientização é insuficiente quando tratamos o papel de cada um no processo educacional. A análise da gestão na perspectiva democrática é um critério exclusivo para que a equipe escolar seja ativa nos processos de decisão e isso fundamenta a qualidade almejada dentro da escola e, também, em toda a sociedade.

Em suma, as ações definidas como metas na escola fizeram desse processo algo promissor para a melhoria da aprendizagem e, portanto, o papel do gestor/diretor escolar na gestão pedagógica e social tem sido relevante, acarretando o bom andamento para o tão almejado sucesso no que se refere aos índices educacionais.

## REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação**, São Paulo – SP, Moderna, 2001.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular/ BNCC**. Conselho Nacional de Educação/ CNE. Ministério da Educação/ MEC, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/documentos/bncc-2versao.revista.pdf> Acesso em: 22 ago. 2023.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação. Lei nº 13005/2014**. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/125099097/lei-13005-14>. Acesso em 23 de ago. de 2023
- BRASIL. Parecer 04/ 98, de 29 de Janeiro de 1998. **Estabelece Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental**. Câmara de Educação Básica/ CEB. Conselho Nacional de Educação/CNE, Brasília, Distrito Federal, 1998.
- CAMPO NOVO. Escola Municipal. **Projeto Político Pedagógico-PPP**. 2023.
- DEMO, Pedro. **Sociologia: Uma Introdução Crítica**, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas 1995.
- DOURADO, **Progestão Módulo II: Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar**. Brasília: CONSED, 2011 126 p.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder: Introdução a Pedagogia do Conflito**, 12 edição – São Paulo, Cortez, 2001.
- HULPIA, H.; DEVOS, G.; KEER, H. The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 47, n. 5, p. 728-771.
- LEITHWOOD, K.; PATTEN, S.; JANTZI, D. Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage , v. 46, n. 5, p. 671-706, 2010.
- LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: 9 ed. Vozes, 2011 125 p.
- LÜCK, Heloisa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: 9 ed. Vozes, 2011 125 p Disponível em: <https://doceru.com/doc/n0e5sv0>. Acesso em 23 ago 2023.

LÜCK, H. (2009) **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo.

LÜCK, H. (2012) **A liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada.

LIBÂNEO, José Carlos. **Formação de professores e nova qualidade educacional**. In: Revista Educativa, Goiânia, v.3, jan. dez. 2000, p. 40-70.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

LOPES, A. C. **Relações macro/micro na pesquisa em currículo**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 619-635, set/dez. 2006

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. **Introdução a Sociologia da Educação**, São Paulo, Ática, 1993.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

REIMER, Everett. **A Escola Está Morta**, Alternativas em Educação; Tradução de Tony Thompson, Rio de Janeiro, Editora Francisco Alves, 1979.

SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento**. São Paulo: Contexto, 2009.