

## O PAPEL DO GESTOR DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

 <https://doi.org/10.56238/arev7n3-174>

**Data de submissão:** 18/02/2025

**Data de publicação:** 18/03/2025

**Silveria Maria Santos da Silva**

Especialista em Neuropsicopedagogia

FASUL Educacional

E-mail: silv.eeucacao@gmail.com

**Rosenverck Estrela Santos**

Doutor em Políticas Públicas/UFMA

Professor da Licenciatura em Estudos Africanos e Afro-brasileiros/UFMA  
Universidade Federal do Maranhão(UFMA)

E-mail: re.santos@ufma.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7112-2705>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4940964956801562>

**Ebenezer Santos da Silva**

Mestranda em Gestão e Ensino da Educação Básica

Universidade Federal do Maranhão(UFMA)

E-mail: slzpedagogia19@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6672-7589>

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/0927362600662247>

**Chirlene Rodovalho de Lima Viana**

Especialista em Docência do Ensino Superior

Faculdade maranhense

E-mail: chirlenerodovalho@gmail.com

**Erika Vanessa Melo Barroso**

Mestra em Letras

Universidade Federal do Maranhão(UFMA)

E-mail: erikavanessa1024@gmail.com

<https://wwws.cnpq.br/e4888cfe7f4ec9b0508c90485fc39401>

**Anne Karoline Bezerra Dias**

Pós-graduada em Supervisão, Gestão e Planejamento Educacional

Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF

E-mail: annekb dias@gmail.com

**Golda Myer Sousa Reis Aguiar**

Especialista em supervisão e gestão

Faculdade Metropolitana

E-mail: golda1myer2@gmail.com

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/2120362947075174>

**Maria do Livramento da Silva Santos**  
Licenciatura em Pedagogia  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)  
E-mail: [lilivramento2020@outlook.com](mailto:lilivramento2020@outlook.com)

**Roberto Santos Ramos**  
Doutor em Filosofia/UERJ.  
E-mail: [roberto.ramos@ufma.br](mailto:roberto.ramos@ufma.br)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-6750>  
LATTEs: <http://lattes.cnpq.br/4124941157086257>

**Tailson Chaves de Oliveira**  
Graduado do Curso de Pedagogia  
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA  
E-mail: [thailsonchavesdeoliveira@gmail.com](mailto:thailsonchavesdeoliveira@gmail.com)  
LATTEs: <https://lattes.cnpq.br/8221977639052946>

## RESUMO

O presente trabalho refere-se ao tema :O Papel do Gestor da Instituição Escolar, seus métodos e ações desenvolvidas durante o período pandêmico e sua importância para a comunidade escolar. Esta pesquisa caracteriza-se em caráter bibliográfico, pois foi necessário pesquisas em artigos acadêmicos, revistas eletrônicas, sites e em livros, que defendem a mesma temática desta pesquisa. Este está fundamentado através das revisões bibliográficas de; VERGARA (2003) (GARCIA (apud) BIANCHINI, 2005, KALOUSTIAN (1998), LÓPEZ, (1999) entre outros, que contribuíram para a estruturação de argumentos envolvendo a temática estudada.

**Palavras-chave:** Gestão. Escola. Pedagogia e Métodos.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto em que vivenciamos, muitas mudanças ocorreram em todas as áreas que envolvem o ser humano; inclusive a área educacional a qual será tratada neste trabalho acadêmico. O papel do gestor da instituição escolar neste momento de mudanças e adaptação, através das ações realizadas na administração escolar que envolve o processo de ensino e aprendizagem: planejamento, docência e avaliação de uma instituição escolar vão muito além de administrar um espaço físico ou cumprir metas burocráticas. É assumir a responsabilidade por uma comunidade inteira, onde estudantes, professores, funcionários e famílias se conectam em um propósito comum: a educação, pois vivemos em um mundo cada vez mais dinâmico, onde os desafios da escola vão desde a falta de recursos até a inclusão e a inovação pedagógica, o gestor se torna uma peça fundamental para garantir que o ambiente escolar seja acolhedor, inspirador e eficiente.

Mais do que um administrador, o gestor escolar precisa ser um líder, um líder que escuta, que dialoga e que comprehende as múltiplas realidades que compõem o ambiente escolar e deve estar atento às necessidades dos alunos e professores, criando estratégias para potencializar a aprendizagem e fortalecer os laços entre a escola e a comunidade. Afinal, uma escola bem gerida não é apenas aquela que atinge bons índices educacionais, mas sim a que forma cidadãos críticos, éticos e preparados para os desafios da vida.

Nesse sentido, o papel do gestor não se restringe a coordenar tarefas administrativas, é necessário que ele promova um clima organizacional positivo, incentivando a colaboração, valorizando os profissionais da educação e garantindo que cada aluno tenha oportunidades reais de aprendizado e sendo um mediador de conflitos, um motivador de equipes e um agente de transformação.

É preciso repensar constantemente a gestão escolar e buscar novas estratégias para tornar a escola um espaço de pertencimento, inovação e crescimento, pois o gestor que comprehende seu papel como um articulador do conhecimento e do bem-estar coletivo consegue transformar realidades e impactar vidas, construindo uma educação de qualidade e um futuro mais promissor para todos.

É notório que as mudanças científicas tecnológicas, sociais, econômicas, políticas culturais que ocorreram no mundo contemporâneo causaram grandes impactos nos processos educacionais, desta forma ao longo dos anos influenciado direta e indiretamente a organização da sociedade que concretamente reflete em seus processos educacionais. Em sincronia com essas mudanças, que já vem de outrora, a organização da educação mediada por essas relações refletiu em contextos históricos com diferentes formas de desenvolvimento, gestão pedagógica e administrativa, buscando referências

nos mais variados espaços de composição social, para isso é importante conhecer a importância do pedagogo enquanto gestor escolar.

Ao longo deste trabalho é abordado a importância do pedagogo na gestão escolar, modelos de gestão e os impactos causados pela modernização nas instituições escolares após a pandemia do Covid 19. Sabemos que o pedagogo além de estar diretamente na sala de aula também faz parte da gestão escolar de uma escola, podendo atuar como gestor, supervisor, orientador, além de professor como normalmente acontece.

Aborda-se também a pedagogia em torno dos conhecimentos de gestão escolar e em ambientes escolares, como o pedagogo atua na escola, e a importância desse saber para o âmbito da pedagogia pois tem um embasamento legal e literário para a atuação ser mais eficiente com conhecimentos da área de gestão como avaliação de pontos mais importantes da pedagogia em espaços escolares e fora do processo tradicional, que ocorre aos graduados em pedagogia em curso.

Bizol (2018) afirma que:

a gestão escolar significa o ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola juntamente com as diretrizes e políticas públicas educacionais para a implementação de seu projeto político-pedagógico e, além disso, deve ser compromissada com os princípios da democracia e métodos que proporcionem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), mas também permitindo a participação e compartilhamento das demais pessoas envolvidas nesse processo educacional (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) com autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Portanto a gestor escolar trabalha de forma democrática, compartilhando ideias e opiniões com os demais funcionários da escola dessa forma o trabalho torna-se mais prazeroso e agradável, de acordo com Brandão (1983), a da gestão é responsável por garantir um nível de ensino aceitável, que traz motivação e inovações e para os professores, estimulando seu crescimento pessoal e profissional apontando uma nova forma de abordar os alunos, transmitindo, assim, maior confiabilidade e expectativas para o futuro

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante do cenário atual do mercado de trabalho, das diversas constante mudança que a sociedade já passou, inúmeras instituições passaram a sentir a necessidade de ter um pedagogo como gestor escolar, por ser um profissional com ampla visão, alto conhecimento de mundo, tendo sempre a capacidade na criação e resolução de problemas. Detecta-se que a prática de gestão escolar não ocorre de forma isolada mas onde se busca a inovação do desenvolvimento a aprendizagem.

Holtz (2006) define a pedagogia como ciência que investiga e define o objetivo da educação por meio da investigação e da prática, como arte determina, aplica e executa as tecnologias e o resultado das pesquisas das teorias conhecidas pelo pedagogo, para chegar aos objetivos da educação. O autor comenta ainda que apesar de remoto o tempo da sua existência a pedagogia demorou muito tempo para ser considerada ciência, isto é, “como um conjunto sistematizado de verdades demonstradas sobre a educação”.

A pedagogia estuda e aplica doutrinas e princípios para um programa de ação. Com os meios mais eficientes e estímulos das faculdades de personalidade humana, de acordo com ideais e objetivos adequados da personalidade humana, de acordo com ideais e objetivos adequados a uma determinada concepção de vida (Holtz, 2006, p. 28).

Nesse sentido, a formação do Pedagogo de forma histórica caminha entre dois processos, sobretudo, sendo um garante que é a docência, que se concentra na prática do magistério e suas características didáticas interpessoais. E outro aspecto, agora em desuso trata-se da garantia da formação para a gestão e de onde se estabeleceu algumas práticas fragmentárias de especialistas, sejam eles supervisores, administradores, inspetores, orientadores, educadores para portadores de necessidades especiais, educadores infantis e, educadores de jovens e adultos.

É evidente que toda a sociedade vive em constante processo de transformação, e a área educacional recebeu também influências mediante estas transformações tecnológicas; assim destacamos a temática escolhida: O papel do gestor da instituição escolar neste tópico iremos relatar como ocorreu a gestão escolar em um dos momentos mais marcantes do século XXI.

Sobre o conceito de gestão de pessoas ao qual Chiavenato (2010) refere-se é uma área bastante sensível das organizações, sendo elas contingencial e situacional, a qual depende de vários aspectos da cultura e da estrutura da organização. Deste modo as características ambientais do negócio da organização influenciam em como será conduzido o processo de gestão.

No ambiente da gestão escolar não poderia ser diferente pois a escola enquanto instituição que visa atender o setor educacional, também se caracteriza como uma empresa, pois possuem funcionários ou colaboradores das mais diversas áreas de atuação, que necessitam serem direcionados por um gestor, pois ele possui uma responsabilidade social e empresarial cabendo a este profissional as tomadas de decisões, orientando com ética seus funcionários, respeitando as opiniões e a coletividade. Para que isso ocorra foram implantados modelos de gestão escolar aos quais dois se destacam:

Gestão centralizada, conhecida como gestão burocrática e a gestão descentralizada, conhecida como democrática. Gestão centralizada ou burocrática é o modelo em que a diretoria trabalha com

total autonomia para as tomadas de decisões, sem que haja participação de outras pessoas da comunidade escolar. Este modelo hierarquizado possui cargos e funções específicos pautados na orientação do diretor, ele possui responsabilidades de supervisão das tarefas executadas. Essas gestões possuem uma comunicação verticalizada com objetivos focados nos resultados, porém atualmente algumas escolas que possuíam esse modelo de gestão passaram a se adaptar a um novo modelo, que investe em decisões compartilhadas com seus colaboradores e gestores.

Gestão participativa ou gestão democrática está pautada em tendência internacional de descentralização da gestão escolar, priorizando as tomadas de decisões e participação de toda a comunidade escolar em sua programação, desta forma envolvendo coordenadores, pais, alunos, professores e funcionários da escola.

Com as mudanças ocorridas, ambos setores educacionais tiveram sintonias para aplicarem métodos essenciais de acordo com o Processo de Ensino e Aprendizagem: Gestão e docência, mediante o déficit escolar apresentado no decorrer da pandemia.

Segundo Hodges et al afirmam que:

O trabalho educacional remoto é um trabalho que requer paciência e ao mesmo tempo criatividade, pois apesar de ser aplicado a distância, deveria preconizar a transmissão em tempo real das aulas, promovendo constante contato entre educador e estudante. A educação remota refere-se à distância espacial e que está sendo feito atualmente é um ensino remoto de emergência que deve ser considerado uma solução temporária para um problema imediato. (Hodges et al, 2020 p. 2 e 3).

Despertou-nos este olhar visando os seguintes objetivos: Identificar e observar os métodos a serem aplicados pelos gestores durante o período de isolamento social, causados pela covid 19, observar o papel da gestão escolar em tempos de pandemia e novo estilo de gestão à distância. Todo o ambiente escolar sofreu mudanças, inclusive na área tecnológica, assim destaca-se a área da gestão, pois é também de grande importância na instituição escolar, pode-se afirmar que a docência e os discentes são protagonistas nesta história, pois ambos interagem, para que a escola recebesse credibilidade quanto ao novo sistema de ensino.

Os últimos anos foram importantes e marcados por grandes impactos que influenciaram a dinâmica do espaço escolar, confirmado sua importância para as instituições de ensino obtenham os resultados esperados. De Souza (2015, p. 640) reforça a ideia sobre as principais funções do gestor escolar e como é atual como agente mobilizador da sua equipe.

Este processo adaptável resultou em reuniões de formação emergentes necessárias para elencar pontos positivos e negativos da atual situação implantados visando melhorias do ensino, assim também facilitar a aprendizagem tanto dos educandos, como dos educadores na era digital. Cientes

que a área tecnológica tem resultado em um papel importante e positivamente para o ensino, ocasionando transformações na interação entre docentes e gestores e discentes, foram necessários intervenções dos gestores para que as escolas não parecem de funcionar.

Quanto a gestão escolar, a era digital proporciona benefícios para o desenvolvimento da instituição, desenvolvendo agilidade nas matrículas, tornando-as o processo de ingresso de alunos e novas matrículas mais assertivo; outro destaque quanto aos lançamentos de notas, os conteúdos didáticos, atividades, controle de faltas, ocorrências, resultando em um melhor acompanhamento dos alunos de forma individualizado, ocasionando organização às informações obtidas.

E em meio aos desafios da atualidade quanto a pedagogia educacional face as mudanças na legislação o que mudou também o currículo dos cursos de Pedagogia, muito tem-se discutido em torno dessas mudanças, mas todos chegam à conclusão de que foram necessárias nesse contexto. Para as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, no caso a resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2016, em relação à finalidade. Desta maneira, comprehende-se que o pedagogo pode realizar observações, análises, avaliações, voltadas para a prática docente que refletem ou não em aprendizagens, e do mesmo modo, nortear ações de gerenciamento de processos educativos escolares.

### **3 METODOLOGIA**

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, buscou-se ações, como estatísticas vivenciadas por pesquisas de cunho bibliográficas, para compor este trabalho de grande relevância no que diz respeito ao gestor escolar e sua importância no cenário atual tanto para os alunos quanto para os docentes.

É de suma importância o exercício gestor no ambiente escolar, este trabalho busca mostrar o quanto este profissional é importante na instituição de ensino, por ter conhecimento na área pedagógica está mais preparado para exercer suas funções de gestores. Dentro é claro de suas realidades educacionais, procurando meios e estratégias que facilitem o caminho da entrega destes deste profissional no ambiente de gestores (Vergara, 2005, p.47-48).

A pesquisa bibliográfica é o estado sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. Vale destacar que foi utilizado as ferramentas citadas por Vergara(2005), para a conclusão da pesquisa e ampliar o conhecimento e resultados deste trabalho.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise e levantamento de questões no decorrer do trabalho, foi possível verificar alguns pontos sobre o papel do gestor da instituição escolar, suas atividades e contribuições para o desenvolvimento do ambiente administrativo da escola. A Priore notou-se as perspectivas da profissão de gestor escolar, que ao longo dos anos sofreu modificações deixando de ser de caráter burocrático e autocrático, para uma nova versão mais humana e pedagógica racional, voltada para os interesses do coletivo e da comunidade escolar. Poti (2014, p. 17) conceitua as características do gestor em uma figura principal que promove a qualidade que a escola precisa, assim a atividade de gestão tanto no que se refere seu contexto histórico e seu desenvolvimento, como sua prática no dia a dia do contexto escolar.

Este trabalho possibilitou observar a importância do papel do gestor escolar, durante todo o processo gerencial, de ensino e das mudanças ocorridas no processo de gestão escolar. Observando os impactos causados pela pandemia na educação e a transformação tecnológica da gestão escolar, pois enquanto os professores estão em sala de aula diariamente trabalhando as dificuldades pedagógicas dos alunos, os gestores trabalham nos bastidores da instituição de ensino, gerando metas, elaborando metodologias de avaliação para serem aplicadas pelos docentes e motivando todos da equipe escolar.

De Souza (2015, p. 6) ressalta que esta relação deve ser dinâmica, com propósito de garantir a unidade e consciência do ambiente escolar, pois ele atua também construindo uma proposta pedagógica que se alinhe as necessidades e ao contexto de cada aluno com o intuito de aproximar família e escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo esse processo de pesquisa conclui-se o quanto é importante o papel do gestor escolar, seja ele coordenador ou diretor pedagógico, pois ele está em constante formação e reintegração de suas atribuições.

Os discursos a cerca deste assunto ganharam bastante força ao longo dos anos, pois a importância da gestão escolar está pautada na participação consciente do seu papel, é importante para as escolas ter um profissional qualificado e comprometido com uma educação transformadora e de qualidade.

Deste modo indiscutível a necessidade de políticas públicas efetivas com foco na formação do grupo gestor das escolas em todo país, tendo em vista, como apresentado na pesquisa, que o gestor bem formado, produz resultados satisfatórios, além de ter uma equipe que trabalhe de forma alinhada e consciente do seu papel enquanto comunidade escolar. Possibilitado que ele, o gestor, possa atuar

também como formador do seu corpo docente, orientando e ressignificando a prática em sala de aula e consequentemente, gerando resultados brilhantes na escola que gerencia assim como para toda a comunidade que ela abrange.

## REFERÊNCIAS

Brasil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Diário oficial, 23 de dezembro de 1996. Poder Executivo.

Brasil. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para O Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União, 16 de maio 2006. Seção 1, p. 11. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf). Acesso em: 10 jun. 2021.

Brandão, Zaia. **Evasão e Repetência no Brasil:** A escola em questão. Rio de Janeiro: Edição Achiamé, 1983.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

De Souza, Gleicione Aparecida Dias Bagne; BRAGA, Karina Maria de Souza Araújo; BARBOSA, Roberta Sarmento. **A gestão participativa e o sucesso escolar.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 11, n. 1, p. 639-646, 2015

Holtz, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial.** MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba SP, 2006..

Poti, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas.** 2014.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005