

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG
PEDAGOGIA
VALÉRIA CAMARGO MARTINS PEDRO

O PAPEL DO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Varginha
2017

VALÉRIA CAMARGO MARTINS PEDRO

O PAPEL DO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Monografia apresentada ao Centro Universitário do Sul de Minas Unis/MG, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada no curso de Licenciatura em Pedagogia. Orientador: Prof. Me. André Luiz Nascimento Vilela.

**Varginha
2017**

VALÉRIA CAMARGO MARTINS PEDRO

O PAPEL DO GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro Universitário do Sul de Minas- UNIS/MG, como pré requisito para obtenção do grau de Licenciatura, pela Banca Examinadora composta pelos membros.

Aprovado em

Prof^o. Me. André Luiz Nascimento Vilela

Prof^o. Me. Leandro Generoso

Prof^a. Mônica Ribeiro Ramos

OBS.:

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele não conseguiria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço mais uma vez primeiramente a Deus, pois Ele me deu forças para chegar ao final de mais uma etapa da minha vida. A minha família pelo apoio. Aos professores que me ajudaram nessa formação e especialmente ao Me. André, não há palavras para dizer o quanto sou grata, pelo apoio, ajuda e paciência que teve comigo, o meu muito obrigado.

“[...] o choro pode durar uma noite, mas alegria vem pela manhã” Salmos 30,56

RESUMO

Este trabalho pretende abordar a importância do gestor educacional na instituição de ensino. Tal abordagem se justifica diante da necessidade em se destacar o gestor na instituição de ensino, uma vez que a mesma precisa de uma figura para que assim todos envolvidos tenham uma visão de uma instituição com sucesso. O objetivo deste estudo é demonstrar a importância do gestor na instituição de ensino. Para se chegar ao resultado do presente trabalho valeu-se da pesquisa bibliográfica de obras referentes ao tema. Ao final o estudo demonstrou que o gestor é uma peça fundamental na instituição para a equipe com quem trabalha, pois os componentes dessa tem a necessidade de um líder que conduz com maestria toda sua equipe e cria alternativas e recursos motivacionais em prol da atividade fim, que é a educação. Nesse sentido torna evidente que o gestor educacional trabalha em sinergia um esforço com todos os colaboradores da instituição e uma má gestão pode levar ao insucesso educacional e social da instituição de ensino.

Palavras-chaves: Gestão Escolar. Atuação. Inovação

ABSTRACT

This work aims to address the importance of the educational manager at the educational institution. Such an approach is justified in the need to highlight the manager in the educational institution, since the same needs a figure so that everyone involved has a vision of a successful institution. The objective of this study is to demonstrate the importance of the manager in the educational institution. To achieve the result of this work, the bibliographical research of works related to the theme is being reached. At the end the study has shown that the manager is a crucial part in the institution for the team with whom he works, because the components of this have the need for a leader who leads with mastery all his team and creates alternatives and motivational resources in favor of the end activity, which is education. In this sense, it makes it clear that the educational manager works in synergy with all the employees of the institution and a bad management can lead to the educational and social failure of the educational institution.

Key words: School management. Performance. Innovation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GESTOR EDUCACIONAL.....	11
2.1 Mudanças na escola.....	12
2.2 Gestão democrática e participativa.....	14
3 PERFIL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO.....	18
3.1 Atuação do gestor educacional.....	19
4 CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o gestor educacional, nas instituições de ensino, a importância do perfil de um gestor na formação da sua equipe para que assim trabalhe em um ambiente construtivo e participativo e o bem estar coletivo de todos. O gestor é importante e ele tem uma visão, um diálogo e que também saiba ouvir, para buscas de caminhos e obtendo respostas para seus liderados, olhando o melhor para instituição e resultando em uma melhoria de educação para todos.

Tal abordagem se faz necessária a entender que buscas de novos caminhos enfrentados pelo gestor a olhar para o presente e planejando um futuro novo e sem medo para que sua equipe se sente segura e firme com ele.

É importante ressaltar o trabalho desse gestor na instituição, pois a mesma precisa de uma pessoa que lidere, tenha um ambiente de trabalho com qualidade, e ter também uma educação de qualidade.

O propósito deste trabalho é mostrar e conhecer o papel melhor do gestor, quais são as suas funções e como ele pode ajudar muito além de seu trabalho e podendo assim também mostrar como trabalhar com várias pessoas e lutar por aquilo que melhor para a instituição.

Esta tarefa será conseguida a partir de pesquisas de obras bibliográfica de obras referentes ao tema.

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um registro, pesquisas anteriores, documentos impressos, como livro, artigo, teses etc. Utilizam-se dados ou categorias teóricos já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrado. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições de outros autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2010).

No segundo capítulo faz a abordagem de que o gestor é figura muito importante e que todos que trabalham com ele, têm como seu líder, e que a gestão deve ser vista como um meio em que a instituição melhore a cada dia.

No terceiro será abordado o perfil do gestor educacional, já que ele é a peça fundamental para que tudo ocorra bem e ser um líder que trabalhe com vários tipos de pessoas e comportamentos e buscando o melhor para instituição e todos seus liderados. Atuação do mesmo sabendo administrar suas próprias ações, respeitando todos e promovendo um ambiente de confiança, respeito e prazeroso.

2 GESTOR EDUCACIONAL

A escola é um dos bens que a sociedade tem mais importante, pois é nela que o futuro de cada um é traçado. Na escola existe uma figura que faz com que ela possua um bom ambiente, educação de qualidade, professores capacitados, alunos para que tudo ande bem. O mundo está bem tecnológico e com esses avanços o gestor e todos que estão em volta dele precisam se dedicar e esforçar para que a escola se adapte a essa evolução e para que o ambiente também se adapte a esses avanços, pois é muito importante a escola andar junto e além de adaptar precisa que o gestor também saiba usar a seu favor essas tecnologia, pois não adianta nada adaptar se não saber usá-la.

Esta figura é o Diretor Escolar, onde o papel de gestão realmente é realizado, papel este de mediar ações educacionais, planejar, organizar, dirigir e dar apoio para que a instituição possa caminhar como se deve (LIMA, 2013).

Ball (1989); Inglis (1986); Osborne (1986) (apud GLATTER, 1992, p.147) “consideram estranho e perigoso aplicar o conceito de “gestão” à educação, já que ela pode esconder a realidade da vida escolar, ser sinônimo de manipulação e/ou tratar os alunos e suas necessidades como sistemas artificiais.” Entretanto, defendendo a utilização e manutenção do termo, assinala que

[...] nunca consideramos a gestão como uma atividade puramente técnica, divorciada dos valores e objetivos educacionais, um receio sentido por muitos dos atores escolares. A gestão deve ser antes tomada como uma atividade que pode facilitar e estruturar a definição de objetivos e que pode igualmente dar-lhes expressão prática. (GLATTER, 1992 apud LIMA, 2013, p. 19).

A gestão deve ser vista como um meio em que a instituição possa melhorar a cada dia e que todos aqueles envolvidos vejam o diretor-gestor como um amigo da instituição e não como uma pessoa que quer apenas mandar pelo cargo que exerce, pois ele está lá para ajudar aqueles que estão na instituição (LIMA, 2013).

Destaca-se a importância de recursos disponíveis na escola e apontando a função estratégica da direção em transformar recursos potenciais em reais (CANÁRIO, 1992 apud LIMA, 2013).

É à escala do estabelecimento de ensino que é possível construir o sentido e dar coerência a iniciativas inovadoras parcelares e dispersas, articular e gerir de forma diferente os recursos identificados, fazê-los evoluir de um estado virtual para um estado real, em função de uma estratégia. [...] Esta articulação permanente entre *objetivos de ação- limitações- recursos*, em função de uma estratégia, não é outra coisa senão o projeto de estabelecimento, expressão de um compromisso coletivo, permanentemente (re) elaborado pelos atores na escola. (CANÁRIO, 1992 apud LIMA, 2013, p. 23, grifos do autor).

Os gestor-diretor deve abrir portas para o novo na escola para que todos que estejam dentro da escola possam desfrutar de novidades, informações e recursos de forma diferenciada e que possa melhorar cada dia e que os professores aprendam a pensar e agir de forma diferenciada, mas de acordo com as normas da escola (LIMA, 2013).

2.1 Mudanças na escola

Sabe-se que precisam de mudanças nas escolas, sendo assim práticas escolares, qualitativas que são necessárias às escolas e que coloquem aspectos enraizados, e relacionados com o modo de vida escolar. É como desvelar um currículo oculto, o mesmo funciona em uma escola, o que é mais evidente e familiar, passa despercebido aos nossos olhares, sabendo que a renovação não foi decretada faz parte de um trabalho do estabelecimento de ensino, na subjetividade dos alunos e professores, um local concreto de investimento (HUTMACHER, 1992 apud LIMA, 2013).

O eixo principal para o mesmo é a necessidade de um trabalhar na reorganização da vida escolar com um grupo coletivo. Os diretores das escolas têm um papel importante e determinante, e promover lugares e ocasiões para que uma cultura se desenvolva (HUTMACHER, 1992).

O autor relata que as práticas pedagógicas e seu sucesso deve englobar um trabalho coletivo, e cabendo que a gestão escolar crie espaços que possam trabalhar juntas, mesmo que não há afinidades intensas entre essas pessoas. Considerando aos olhares deste autor a respeito deste assunto, é importante citar que

[...] nas escolas existem pessoas que se isolam que são as que refletem e inovam e estão mas longe da criminalidade, pois muitas não querem ser desgostos dolorosos. Muitas perdem seus esforços por falta de organização da criatividade e não por falta de ideias. Os professores têm dificuldades de trabalhar organizado entre si, por falta de competência, recursos ou de que é necessário um mínimo de organização para cooperar. As vezes um projeto depende menos de ideias e mais de trabalho investido na negociação, explicação, cooperação e animação. Hoje em dia o projeto de inovações é um trabalho entre participantes não é funcionamento. Podendo também entrar em afrontamentos entre grupos, em vez de enriquecê-lo de ideias e das pessoas. [...] Devido a uma verdadeira falta de cultura de concertação de cooperação os estabelecimentos não reúnem melhores ideias para um afrontamento, pois há pessoas que se agrupam por afinidades. Para que ocorra uma cultura desenvolvida é necessário lugares e ocasiões propícios. Os diretores das escolas desempenham um papel delicado e determinante. (HUTMACHER, 1992 apud LIMA, 2013, p. 25).

Investiga que a atuação dos diretores das escolas, defende a importância de um bom diretor e funcionamento da mesma. Em seu programa de trabalho, uma unidade bem integrada

pode apresentar: professores entusiasmados e dedicados, funcionários, aluno com rendimento escolar e uma confiança tanto de professores quanto da comunidade onde há reconhecimentos obtidos (DIAS, 1967 apud LIMA, 2013).

Em uma escola mal dirigida, o trabalho não é sadio e harmonioso, pois existem muitos problemas entre alunos e professores e acabam causando uma tensão no ambiente. Com isso o diretor se interessa menos pelo seu trabalho gerando desordens e atrasos. Os trabalhos a serem feitos acabam não sendo cumprido. O autor denomina como “Desordem Administrativa”, refletindo nas comunidades e queda do rendimento escolar (DIAS, 1967 apud LIMA, 2013).

O gestor também intervém quando necessário em relação aos pais e seus filhos para que, a relação entre os três seja harmoniosa. E os pais precisam participar da vida ativa dos seus filhos na escola em relação as suas atividades feitas em sala de aulas, como estão seus cadernos em dia, e que os pais precisam estar estimulados a entrar nessa participação e que entendam qual o papel da escola e o que o gestor também contribui com isso, para eles terem resultados importantes na vida de seus filhos e nada melhor que uma escola boa e zelada pelo seu gestor para que isso possa acontecer (COSTA, 2010).

O gestor ele pode ser um agente transformador e desenvolvedor, o que desempenhe um papel incentivador, pois ele pode prever soluções e que conheça condições do ambiente escolar, e que possa inspirar orientar, estimular e provocar um ambiente de criatividade e que também seja necessária essa criatividade. E essas transformações vão depender do grau de liberdade que dispõem o gestor, professores, pais e comunidade e também deve-se analisar as medidas a serem utilizadas para que os confrontos, dificuldades para que sejam tomadas decisões (SCHULTZ, 2007).

A inovação é de caráter de confronto e resistência à mudanças pois muito dificultam a sobremaneira de novas atuações no ambiente escolar. As mudanças atingem as estruturas organizacionais, os grandes autores dessas inovações também precisam entrar juntos nessa adaptação (SCHULTZ, 2007).

A escola com suas inovações e mudanças não é um processo simples para se adotar nas escolas. Os processos inovadores consolidam-se quando:

- Existem canais de comunicação, entre o planejador e aqueles que executarão a inovação;
- Que todos os grupos estejam vinculados a ela;
- Que se facilite todo tipo de informação que esclareça o sentido da inovação para todos os grupos envolvidos

- Que os conflitos sejam interpretados como sinônimo de que a inovação é necessária devendo ser recebidos de forma positiva e não sendo eliminados por decretos;
- [...] a revisão de uma inovação deve ser realizada de forma contínua, principalmente se referir uma adoção curricular;
- É necessário não destacar papéis específicos e criar uma burocracia excessiva. É preciso ter cuidado na hora de estabelecer obrigações, relações e privilégios [...];
- Uma inovação pode levar ao questionamento de todo o sistema, o que implica a ideia de revisão contínua (HERNANDEZ, 1998 apud SCHULTZ, 2007).

2.2 Gestão democrática e participativa

A escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos, podendo assim trabalhar de uma forma estimulante e todos os envolvidos garantindo um futuro com sucesso (LÜCK, 2009).

A democracia participativa constitui de uma forma significativa, onde promover a aproximação entre os membros da escola, e reduzir a desigualdades entre eles e mostrando que todos são iguais. Portanto, essa participação está centrada nas buscas de formas mais democrática de promover a gestão de uma unidade social, ou seja, todos juntos. As oportunidades se justificam, e explicam dessa participação em decorrência, entre direitos e deveres, marcados também pela responsabilidade social, valores e esforço que compartilham em um conjunto para uma realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009). As característica de um diretor:

Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente

seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo (LÜCK, 2009, p. 69).

A gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206. inciso VI). O mesmo assenta que a educação é um processo social e colaborativo assim a participação de todos na comunidade interna da escola, com pais e sociedade em geral. Resultando em uma qualidade de ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos alunos. Onde cada um possa ter uma oportunidade de acesso e sucesso e progresso educacional com qualidade, assim contextualizando seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva para um futuro (LÜCK, 2009).

Sendo assim a democracia constitui em uma sociedade e grupos centrados nas práticas dos direitos humanos, por não saber apenas o direito de pessoas usufruírem dos bens e serviços em seu contexto, mas o seu direito e dever de assumirem responsabilidade na produção dos mesmos. Direitos e deveres são dois conceitos que trabalham juntos. E é assim que estabelece a verdadeira democracia, construindo uma participação qualificada pela cidadania e construção de um bem comum (LÜCK, 2009).

A gestão democrática participativa significa também usar o espaço escolar com um recurso de uma educação e com um todo, envolvendo, pais, professores e alunos, assim todos aprendendo a viver juntos e que possam ser respeitados para levar uma vida satisfatória para todos, assim significa que todos se sentem e são participantes do sucesso ou fracasso da escola (LUCKESI, 2007). Para atingir objetivos de qualidade para a instituição de uma forma saudável, podendo abrir suas ideias, sentimentos e expressá-los abertamente (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2001).

O Programa Indicadores da Qualidade, promovido mediante coordenação conjunta pela Ação Educativa, Unicef, INEP, Ministério da Educação produziu um conjunto de sete dimensões de indicadores, apresentado no quadro a seguir.

Tabela 1 – Lista de indicadores da qualidade na educação

INDICADOR	ELEMENTO OBSERVADO
AMBIENTE EDUCATIVO	Amizade e solidariedade
	Alegria
	Respeito ao outro
	Combate à discriminação
	Disciplina
	Respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes
PRÁTICA PEDAGÓGICA E AVALIAÇÃO	Projeto Político- Pedagógico definido e conhecido por todos
	Planejamento
	Contextualização
	Prática pedagógica inclusiva
	Formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos
	Monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos
	Prática pedagógica inclusiva
ENSINO E APRENDIZAGEM DA LEITURA E DA ESCRITA	Orientações para alfabetização inicial implementadas
	Existência de práticas alfabetizadoras na escola
	Atenção das capacidades de leitura e escrita dos alunos ao longo do ensino fundamental
	Acesso e bom aproveitamento da biblioteca ou sala de leitura, dos equipamentos de informática e da internet
	Existência de ações integradas entre a escola e toda a rede de ensino com o objetivo de favorecer a aprendizagem da leitura e da escrita
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	Informação democratizada
	Conselhos escolares atuantes
	Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral

	Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais da escola e das redes de ensino
	Participação em programas de repasse de recursos financeiros
FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFESSORES DA ESCOLA	Habilitação
	Formação continuada
	Formação inicial e continuada
	Suficiência e estabilidade da equipe escolar
	Assiduidade da equipe escolar
AMBIENTE ESCOLAR	Suficiência do ambiente físico escolar
	Qualidade do ambiente físico escolar
	Bom aproveitamento do ambiente físico escolar
ACESSO E PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA	Atenção especial aos alunos que faltam
	Preocupação com o abandono e a evasão
	Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem
	Atenção especial aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem

Fonte: (AÇÃO EDUCATIVA, 2008 apud LÜCK, 2009, p. 61).

3 PERFIL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO

Os gestores são pessoas importantes e com um papel importante para aprendizagem dos alunos, mas muitos desses gestores não são valorizados pela sociedade em que vivem (SILVA, 2012).

O diretor é uma das peças principais de uma escola, pois ele que norteia a instituição em que trabalha, mas também modifica o seu meio e o rumo das pessoas que ali trabalham com ele, em especial a vida escolar dos alunos que por ali passam (SILVA, 2012).

Precisa trabalhar com pessoas a sua volta e as relações no dia a dia, as ações a serem tomadas e sabendo que está ali lidando com vidas e também constrói um ambiente onde há diálogos e a participação para sempre melhorar o desenvolvimento do processo educativo-pedagógico e a importância na formação de uma equipe bem sucedida. E está sempre buscando uma visão, propostas, caminhos e respostas sempre olhando o que há de melhor para instituição e com isso resultando em uma educação de qualidade (idem).

Pois ele busca esse conhecimento, essas buscas caso houver algum fato que necessite dessa intervenção, para saber domina-lo melhor e ele não deve olhar para o passado, pois ele precisa ver o presente para sempre melhorar o futuro que todos ali aguardam a cada dia, pois estes mesmos podem confiar e acreditar, é com as falhas que aprendem e assim sua equipe pode se sentir segura com aquela pessoa que está ocupando o cargo e todas as pessoas também que a sua volta, vendo esse trabalho e essa preocupação com a instituição que o diretor tem com o mesmo, batalhando para sempre melhorar e pensando como um todo e um futuro que sempre o aguarda independente de tudo que já aconteceu (SILVA, 2012).

Para Schultz, 2007 o Projeto Político-Pedagógico - PPP não é um mero documento, mas constitui-se em um processo democrático de decisões. Ele também por sua vez instaura formas de organização escolar pedagógica, ele pode alcançar uma gestão participativa, e diminuindo a sua globalidade.

Há diferenças entre as formas de gestão Libanêo

Se as escolas forem consideradas unidades administrativas dentro do planejamento geral do Ministério da Educação ou da Secretaria da Educação, elas seriam a última instância do processo de planejamento, portanto, cada escola configuraria um projeto, todavia dentro da estrutura do processo de planejamento, portanto, cada escola configuraria um projeto, todavia dentro da estrutura hierárquica do sistema. Se as escolas forem consideradas unidades relativamente autônomas, elas poderiam

realizar em si mesmas todas as características de um processo de planejamento: teriam o plano, os programas e os projetos. Ainda consideradas como relativamente autônomas, as escolas poderiam configurar-se como um projeto sem, todavia, manter [...] dependência das instâncias do sistema escolar (considere-se que sempre haverá uma certa subordinação às políticas educacionais e curriculares do sistema) (LIBÂNEO, 2004 apud SCHULTZ, 2007, p. 5) .

Podendo assim observar, autonomia da escola, ela poderia realizar em si mesma um processo de planejamento, programas e projetos. Assumindo os seus poderes de decisão pedagógica e financeira, podendo assim fortalecer seus vínculos na organização do trabalho escolar, este que resulta no fortalecimento e na consolidação dos membros em que atuam na escola (SCHULTZ, 2007).

3.1 Atuação do gestor educacional

Um perfil do gestor educacional precisa estar aberto às novas ideias já que as mudanças estão sempre acontecendo, em vários setores como tecnologia e também a velocidade da comunicação. O gestor educacional é o principal responsável da escola e tendo uma visão em conjunto, integrar e articular setores, e uma equipe devem cultivar sensações positivas, ter atitudes de respeito, confiança, compartilhar ações, pois funcionários e professores ao estarem em um ambiente estimulante onde se sintam com mais disposição e dispostos, onde vão trabalhar mais encorajados e promover um trabalho prazeroso (SILVA, 2009).

O gestor tem que administrar suas próprias ações, mas lembrando de que deve respeitar as diferenças, analisando, dialogando, pesquisando, ouvindo e além de tudo isso o principal aceitando opiniões divergentes, onde ele poderá “construir” uma escola junto com a comunidade externa e interna, buscando sempre saber o melhor e atender as necessidades. Deverá também ter disciplina para poder superar novos desafios, e também valorizar a escola funcionários e principalmente os alunos para que os mesmo se sintam estimulados e incentivados para aprender novos conhecimentos e buscarem o seu sucesso. As decisões, responsabilidade e iniciativas são característica de papel do gestor (idem).

Assim o gestor tem uma tarefa árdua onde busca o equilíbrio entre vários aspectos sendo eles pedagógicos e administrativos, e com a percepção onde o essencial deve privilegiar e a qualidade, onde o resultado da formação dos alunos e o segundo um desenvolvimento pedagógico (SILVA, 2009).

Para ter uma escola com resultados na aprendizagem sejam positivos e também tendo o rendimento com um aumento, a satisfação dos alunos da escola, professores e a comunidade

são necessários que haja uma atuação e envolvimento de toda equipe, tendo uma visão de um trabalho individual e integrado em ações coletivas, resultante de um planejamento participativo.

Segundo Silva:

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizadas, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade (2005, p. 25).

Sabe-se que um gestor precisa construir uma confiança com os seus liderados, e precisa trabalhar esta confiança junto com o desenvolvimento, relacionamento, estilo eficaz e também fortalecer podendo assim trabalhar com uma equipe que buscam também novas oportunidades, para assim poderem compartilhar seus conhecimentos e suas experiências, podendo também ajudar a comunidade de um jeito sensível e de cada individuo, e com o passar do tempo ter suas competências e ações (COSTA, 2010).

Um gestor precisa também estar preparado para seus educandos e podendo assim garantir uma sociedade evoluída com seus pensamentos, seu modo de agir e ver o mundo com outros olhos. Ele também precisa tomar decisões e ver o que é melhor para escola e tudo aquilo que esteja envolvido inclusive as pessoas que ali estão podendo ser tomadas decisões que faça esse gestor pensar e precisar agir mesmo que muitos daqueles envolvidos não gostem de sua atitude, mas o gestor sabe o que é melhor para escola e melhor para todos, mesmo que ele erre, pois todo mundo é humano e tem esse direito, mas com os erros que todos aprendem (COSTA, 2010).

Segundo LÜCK (2009), “alguns elementos emergem como características comuns de atuação de liderança efetiva e que, portanto, compõe o seu significado:

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.”

Assim, esses componentes, a liderança se expressa em um processo de influência realizado em gestão de pessoas e também de processos sociais, no sentido de esforços e talento, obtendo uma visão clara e abrangente, em que os objetivos devem realizar, sempre

com melhoria contínua da própria organização, processos e pessoas envolvidas (LÜCK, 2009).

Como destaque básico do exercício da liderança na escola, aponta-se:

- Disponibilidade em aceitar e expressar no trabalho com pessoas os desafios inerentes ao trabalho educacional, suas dificuldades e limitações, com um olhar para as possibilidades de sua superação.
- Estimulação do melhor que existe nas pessoas ao seu redor, a partir de uma perspectiva proativa a respeito das mesmas e de sua atuação.
- Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações.
- Orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteada para melhoria contínua.
- Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir.
- Construção de oportunidades de participação e orientação para o compartilhamento de responsabilidade.
- Cultivo de atitudes que acompanham a expressão de comportamentos de liderança (LÜCK, 2009).

A liderança tem seus desafios, dificuldades, mas tendo um olhar diferenciado, o gestor pode se superar e com seus conhecimentos, ele construirá uma oportunidade e entre outros com seus liderados.

Segundo Lück

[...] a liderança compartilhada com a co-liderança se expressam de forma articulada, a partir dos propósitos comuns, num contínuo processo de diálogo e de mediação. Para garantir essa articulação e os bons resultados da liderança compartilhada e da co-liderança, cabe ao diretor agir no sentido de que elas sejam: i) desenvolvidas mediante oportunidade do seu exercício, sem receio de perder espaço ou poder; ii) coordenadas, pois a liderança exercida por muitas pessoas sem coordenação pode resultar em uma desorientação, dado o risco de se perder o eixo e o foco central das ações; e iii) responsáveis, uma vez que todos e cada um que atuam na escola devem prestar contas de seus atos, em relação à sua contribuição para o bom funcionamento da escola voltado para aprendizagem dos alunos (2009, p. 78).

Podendo assim a liderança é processo de compartilhamento e a co-liderança para serem efetivas, necessitam de um entendimento e orientação e tem que ser exercidas, baseadas na visão e missão da instituição, objetivos formadores e valores orientadores de ação, ou seja, é legítima a partir de compreensão comum (LÜCK, 2009).

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho mostra que o gestor tem uma importância na instituição de ensino e com uma visão diferenciada, um diálogo e que também saiba ouvir, para buscas de caminhos e obtendo respostas para seus liderados, olhando o melhor para a mesma e resultando em uma melhoria de educação para todos mostrando um pouco de seus trabalhos e como se relacionar com as pessoas que trabalham junto com ele, mostrando a qualidade de ensino oferecido aos alunos e relação com a comunidade em que a instituição está inserida.

Os objetivos do estudo foram observar e analisar a importância do gestor dentro da instituição de ensino, pois sem ele para nortear aqueles que precisam de um apoio, um membro em que possa confiar em seu trabalho e o papel do gestor onde está sempre buscando uma visão, propostas, caminhos e respostas sempre olhando o que há de melhor para instituição foram alcançados e obtendo uma melhor compreensão e assim pode ser visto como uma melhora a cada dia para que assim o ambiente de trabalho é proveitoso e que na instituição passou a conhecer o diretor como um amigo, um companheiro de trabalho que está ali ajudando no dia a dia para que o melhor aconteça e que possam contar com o apoio de seu líder.

Para se chegar ao resultado do presente trabalho valeu-se da pesquisa bibliográfica de obras referentes ao tema. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um registro, pesquisas anteriores, documentos impressos, como livro, artigo, teses etc. Utilizam-se dados ou categorias teóricos já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrado. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições de outros autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2010).

Dado a importância do tema requer um aprofundamento, para que assim possa ajudar aos gestores a compreender mais a sua importância na instituição de ensino, podendo também provocar competências e habilidades para que todos os alunos tenham uma educação de qualidade e que seus liderados entendam a importância de terem um líder.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Ramos Antonia Maria. **A função do gestor escolar**. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/>> Acesso em: 22-ago. 2016.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2009. 144f. Curitiba: Positivo, 2009.
- LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão democrática da escola, éticas e sala de aula**. 2007. Disponível em <http://www.luckesi.com.br/textos/abc_educatio/abceducatio_64_gestao_democratica_da_escola.pdf> Acesso em: 31 jun. 2017.
- LIMA, de Vargas Bernardes Magali. **A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos**. 2013. 108f. Dissertação (Mestrado)- Araraquara: UNESP, 2013.
- SILVA, da Pereira Eliene. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. 2009. Disponível em: <<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/>> Acesso em: 24 maio 2016.
- SILVA, da Pereira Willian. **O perfil de um diretor de escola**. 2012. Disponível em: <<http://gestaoescola.blogspot.com.br/2012/07/o-perfil-de-um-diretor-de-escola.html>> Acesso em: 03 abr. 2016.
- SCHULTZ, Rita. **Gestão da educação: inovação e mudança**. 2007. Disponível em: <http://master.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasdaEducacao/RevistaEletronica/edi5_artigoritaschultz.pdf> Acesso em: 24 out. 2016.
- SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA . **Gestão em ação**. Salvador : UFBA, 2001. Disponível em < <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=87>> Acesso em: 31 maio. 2017.