

**O fazer do gestor escolar: desafios e possibilidades de sua atuação profissional,
enquanto facilitador do processo de ensino-aprendizagem**

**The role of the school principal: challenges and possibilities of your professional acting,
while facilitator of the teaching-learning process**

**El rol del director de la escuela: desafíos y posibilidades desempeño profesional, mientras
facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje**

Recebido: 23/04/2020 | Revisado: 24/04/2020 | Aceito: 07/05/2020 | Publicado: 14/05/2020

Maria Islândia Melo de Souza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3478-8257>

Pedagoga pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil.

E-mail: islandiapedagoga@gmail.com

Resumo

O presente estudo objetiva compreender como o gestor escolar pode ser um facilitador do processo de ensino-aprendizagem e identificar os desafios que são encontrados e as possibilidades nesse processo. Trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, realizada em uma escola pública de ensino fundamental do município de Cariré-Ceará, no mês de agosto de 2018. A coleta de dados ocorreu por meio da observação participante e de um questionário. Diante da interpretação dos achados, compreendeu-se que o gestor não está somente apto a realizar funções de aspectos administrativos, mas que pode atuar, juntamente com os professores, para auxiliar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; que é com força de vontade, dialogando, e estando frente às práticas pedagógicas que este poderá conseguir construir metodologias que ajudem aos alunos no processo de ensino e de aprendizagem, visto que a equipe gestora tanto influência como facilita este processo que define a missão social, política e técnica da escola na atualidade. Dentre os desafios no processo de ensino-aprendizagem, o gestor entrevistado neste estudo destacou a evasão escolar, e enquanto líder e facilitador usa do campo da motivação como estratégia de superação diante desse fato. Assim, gestores escolares, como os demais

profissionais de educação, precisam estar em constantes processos de formação, levando sempre em conta que são profissionais que formam outras pessoas.

Palavras - chave: Educação; Gestor escolar; Ensino-aprendizagem.

Abstract

This study aims to understand how the school principal can be a facilitator of the teaching-learning process and to identify the challenges encountered and the possibilities in in that process. This is a field research, with a qualitative approach, carried out in a public school in the municipality of Cariré-Ceará, in August 2018. Data collection occurred through participant observation and a questionnaire. In view of the interpretation of the findings, it was understood that the director is not only capable of performing administrative aspects, but can also work together with teachers to assist in the development of the teaching-learning process; that it is with willpower, in dialogue and in the face of pedagogical practices, that he can build methodologies that help students in the teaching and learning process, since the school administration team influences and facilitates this process that defines the social mission , politics and technique of the school today. Among the challenges of the teaching-learning process, the director interviewed in this study highlighted school dropout and, as a leader and facilitator, uses the field of motivation as a strategy to overcome this fact. Thus, school managers, as well as other education professionals, need to be in a constant formation process, taking into account that they are professionals who form other people.

Keywords: Education; School principal; Teaching-learning.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo comprender cómo el director de la escuela puede ser un facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje e identificar los desafíos que se encuentran y las posibilidades en eso proceso. Esta es una investigación de campo, con un enfoque cualitativo, realizada en una escuela pública en el municipio de Cariré-Ceará, en agosto de 2018. La recopilación de datos se realizó a través de la observación participante y un cuestionario. En vista de la interpretación de los resultados, se entendió que el director no solo puede realizar funciones de aspectos administrativos, sino que puede actuar, junto con los maestros, para ayudar en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; que es con fuerza de voluntad, dialogando y estar por delante prácticas pedagógicas que él puede construir metodologías que ayuden a los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que el equipo de gestión escuela influye y facilita este proceso que define la misión social,

política y técnica escolar de hoy. Entre los desafíos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el director entrevistado en este estudio destacó el abandono escuela y, como líder y facilitador, utiliza el campo de la motivación como una estrategia para superar este hecho. Por lo tanto, los directores de escuela, al igual que otros profesionales de la educación, deben estar en constantes procesos de formación, teniendo en cuenta que son profesionales que forma a otras personas.

Palabras clave: Educación; Director de escuela; Enseñanza-aprendizaje.

1. Introdução

Historicamente, o Sistema Educacional Brasileiro passou por inúmeras transformações desde os aspectos estruturais aos metodológicos e de avaliação. Antigamente as aulas aconteciam em espaços improvisados ou até nas casas dos professores, não existia um local fixo para o desempenho de tal prática, e nem alguém para organizar os trabalhos que seriam desenvolvidos com as crianças (Romanelli, 1978).

Com a modernização e os avanços nos processos de ensino-aprendizagem, bem como na organização do espaço escolar, enquanto ambiente educacional e de transformação social, este passou a ser ocupado por alunos, professores, funcionários e um gestor, profissional responsável por importantes funções e atribuições neste equipamento social.

A tarefa de um diretor de escola era limitada à resolução de problemas técnico-administrativos, porém a partir das reformas curriculares este profissional passou a ser responsável também pela boa conduta da comunidade escolar e pelo desempenho dos alunos (Vieira, 2007).

Destarte, o gestor escolar não é somente um profissional responsável pelos aspectos técnico-administrativos da instituição de ensino. Na atualidade as suas funções e atribuições ficaram mais amplas e complexas (Colling et al., 2012). Diante desses apontamentos, se faz necessário refletir acerca do gestor escolar, enquanto um facilitador no processo de ensino-aprendizagem, haja vista que seu papel é fundamental no espaço escolar e seu olhar pedagógico é imprescindível para o desenvolvimento de outras práticas educativas.

O gestor enquanto facilitador se traduz nas estratégias e práticas pedagógicas utilizadas por este nas orientações e condutas do cotidiano escolar junto à equipe de professores frente ao processo de ensino-aprendizagem. No ambiente escolar, os saberes são múltiplos e cada sujeito envolvido no processo de ensinar é importante na construção do

conhecimento. Segundo, Freire (1996, p.23) “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para sua própria produção”.

Assim, o presente estudo tem por objetivo compreender como o gestor escolar pode ser um facilitador do processo de ensino-aprendizagem e identificar os desafios que são encontrados e as possibilidades nesse processo.

2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa. Segundo Gonsalves (2001, p.67) “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto”. E acrescentou ainda que “nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”. Para Chizzotti (1995, p.79) “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

A pesquisa teve como cenário e objeto de estudo uma escola pública de ensino fundamental, localizada no município de Cariré-Ceará e o gestor da instituição. A escolha pela instituição ocorreu devido ser considerada de referência em relação ao ensino público de qualidade neste município cearense. Nos últimos anos esta instituição de ensino vem apresentando destaque no projeto estadual escola nota 10.

A coleta de dados ocorreu por meio da observação participante na escola durante três dias e aplicação de um questionário composto por 10 questões abertas direcionadas para o gestor. As perguntas estavam relacionadas aos processos de como o gestor escolar pode ser um facilitador no processo de ensino-aprendizagem, investigando situações de desafios e de possibilidades da instituição superar seus problemas internos e externos.

Segundo Cervo, A.L., Bervian, P.A & Silva, R. (2007, p.2) “[...] o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja investigar”.

É importante ressaltar, que o instrumento utilizado neste estudo foi elaborado com questões dissertativas, bem claras para que o pesquisado não sentisse dificuldades de responder ou até mesmo se constrangesse com alguma pergunta.

3. Resultados e Discussão

A seguir serão apresentadas as respostas obtidas no questionário aplicado ao gestor. Os resultados estão divididos em tópicos para melhor compreensão.

3.1 Tempo de experiência para exercer o cargo de gestor escola

Sabemos que é necessário que um gestor tenha experiência de magistério para ocupar o cargo de diretor escolar. Assim, ao questionar o gestor da instituição em estudo sobre há quantos anos atua como gestor, ele diz que “já faz 15 anos” (Gestor, 2018). Inicialmente, a escolha do diretor escolar era provida da seguinte maneira:

Em virtude de um decreto do Governador do Estado, os cargos de delegado de ensino e de diretor de grupo escolar seriam de escolha do governo, isso significa dizer que eram encarados como cargos de confiança, e poderiam ocupá-los apenas professores com experiência mínima de 400 dias de docência, o que equivalia a dois anos de magistério (Tabacchi, 1979, p.40).

Na atualidade, o educador para atuar enquanto gestor escolar é necessário possuir experiência e formação contínua, para que então este possa desenvolver um trabalho brilhante. É notório que as transformações são constantes. Assim é preciso ter profissionais qualificados e com experiência para atuarem de maneira eficaz, objetivando atingir novas exigências da profissão e do mercado de trabalho.

3.2 Na percepção do gestor sobre o que significa gestão escolar e qual o papel do gestor dentro da instituição escolar

Ao ser questionado sobre o que significa gestão escolar? E qual o papel do gestor dentro da instituição escolar? Ele afirma: “É o sistema de organização interna da escola, envolvendo os setores que estão relacionados com as práticas escolares, como: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil, de forma que todos os segmentos da comunidade escolar estejam envolvidos no processo” (Gestor, 2018).

Segundo Luck (2009, p.24) gestão escolar:

É o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seus projetos pedagógicos e compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para o ambiente educacional autônomo.

O processo de gestão escolar vai além da administração de recursos financeiros da escola, precisa ser feito de maneira que englobe todos os setores e assim venha a ser um espaço de construção de cidadãos críticos. Nas observações realizadas foi possível perceber que todos os profissionais da instituição procuram se manter informados sobre o que acontece na escola.

“O papel do gestor é garantir o desenvolvimento socioeducativo de forma eficaz no âmbito da instituição de ensino, atendendo a três subdivisões da gestão: gestão administrativa, gestão pedagógica e gestão de comunidade” (Gestor, 2018). Segundo Santos (2002, p.16) “os gestores devem se conscientizar de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder do que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade”.

O papel do gestor é fundamental dentro da instituição, e este não deve ser visto como um profissional que dá ordens, e sim aquele que desenvolve seu trabalho em prol de atender, as questões burocráticas, pedagógicas e também da comunidade em que ele está inserido. Pois ele é responsável por promover a boa relação entre a comunidade escolar. Ao analisar a narrativa do gestor foi possível perceber que o mesmo não só se destina a atender somente as questões burocráticas, mas também pedagógicas e do cotidiano escolar.

3.3 A importância da gestão democrática dentro do ambiente escolar

É importante salientar que toda a comunidade escolar deve participar das decisões na escola, assim promovendo a gestão democrática na busca por melhorias de maneira conjunta. Ao ser questionado se acontece uma gestão democrática na escola ele disse: “sim, toda tomada de decisão é feita de forma coletiva, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, que por sua vez, estão representados no Conselho Escolar” (Gestor, 2018).

A escola não deve ser apenas gerida pelo gestor escolar. Pois caso seja efetuada a gestão desta forma que tipo de ambiente escolar teríamos nesta instituição em que só uma pessoa tem o poder de falar, que só o gestor pode tomar decisões sem ao menos ouvir os

demais? Hoje, mais do que nunca, as escolas precisam ser administradas por pessoas que sejam capazes de ordenar e organizar juntamente com os demais profissionais o ambiente escolar.

Luck (2008, p.98) afirma que: “o processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa”. Todavia no processo de participação se faz necessário o envolvimento de diferentes tipos de cenários, bem como de diversas pessoas e exige muita responsabilidade de organização interna do ambiente escolar. E é nas tomadas de decisões que devem ser efetivadas as práticas gestoras para consolidar a gestão democrática na escola.

Segundo Silva (2009, p.25)

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

É importante a boa relação entre os indivíduos; seja no ambiente escolar, ou em outros espaços, para o crescimento daquele ambiente e das pessoas envolvidas, visto que é de forma coletiva que se consegue alcançar mais rápido os objetivos comuns. Um gestor consciente e crítico do seu papel deve promover um espaço que seja adequado para que todos possam participar, sem existir distinção, levando-se em consideração que todos os membros se sintam responsáveis pelo progresso da instituição de ensino. Ao agir dessa maneira o gestor escolar estará criando um vínculo entre os profissionais e a instituição. Esta proposta deve acenar para um ambiente prazeroso e democrático, pois a escola deve cumprir sua função social que é a de formar cidadãos com valores éticos, emocionais, respeito e discernimento.

3.4 O acesso aos documentos que regem a escola e a participação na construção destes

O gestor ao ser questionado se a comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários têm acesso ao Regimento escolar e ao Projeto Político Pedagógico (PPP), e na construção deste, a escola contempla formações continuada dos profissionais / servidores? Em quais ações? Ele disse que: “Na elaboração de ambos é formado em grupo de trabalho envolvendo os segmentos da comunidade escolar para que possam colaborar no processo de

construção e todos têm acesso a este processo. No PPP é contemplada a formação contínua na área pedagógica” (Gestor, 2018).

Neste sentido, Veiga nos alerta para compreendermos que o PPP é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos e, respeitando os princípios de “igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério” (Veiga, 1995, p.22). Ainda de acordo com Veiga (1995, p.12-13):

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construindo e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

É importante que todos participem da construção do PPP, pois nele é constado informações que devem ser de conhecimento de todos. Durante as observações realizadas foi possível perceber como é a relação dos funcionários com os alunos, ficando explícita a importância que os funcionários têm para os alunos, pois todos são responsáveis pelo processo educativo.

3.5 A importância do gestor no desenvolvimento do ensino-aprendizagem para além dos aspectos administrativos da escola

Ao ser questionado sobre qual a importância do gestor no processo de ensino e de aprendizagem dos alunos, ele respondeu que: “Estar atento para que a escola disponibilize todos os recursos necessários para que a aprendizagem aconteça de forma igualitária a todos os alunos visando obter resultados satisfatórios” (Gestor, 2018). Sobre este aspecto, de acordo com Luck (2009), o gestor precisa ser consciente da importância que ele tem dentro do ambiente educacional, assim favorecendo a promoção da aprendizagem e preparando os alunos para se tornarem capacitados para saberem lidar criticamente diante os desafios que forem encontrados ao longo da vida pessoal, social e profissional.

Ao relacionar as observações feitas na escola investigada com as narrativas do gestor escolar é possível identificar que é verdadeira a sua preocupação com os alunos, pois este procura estar conversando com os professores, e principalmente com os alunos.

3.6 Enfrentando os desafios da gestão escolar

Sabemos que faz parte da vida do ser humano ter problemas na profissão, assim, ao ser questionado como devem ser enfrentados os desafios da gestão escolar para alcançar o sucesso em relação à aprendizagem dos alunos ele informou que:

“Os desafios devem ser analisados em sua plenitude, levando em consideração os aspectos socioeconômicos e familiares, bem como o grau de conhecimento com o qual o aluno chega à escola, ou seja, suas dificuldades e suas potencialidades” (Gestor, 2018).

Assim, de acordo com Luck (2009, p.128) “Um dos aspectos que achamos mais interessante para facilitar o nosso contato com os alunos, que não tiveram a mesma educação que nós tivemos, é conhecê-lo, e também conhecer o seu cotidiano e como ele se encaixa no cotidiano escolar”.

É primordial criar uma proximidade com os alunos, visto que é dessa forma que se ganha a confiança de cada um; e para que isto aconteça é preciso também valorizar os conhecimentos prévios que cada aluno leva para dentro de sala, e que devem ser considerados e lapidados para serem aplicados, juntamente às novas situações de aprendizagem.

Cabe ao professor a realização dessa tarefa, pois tudo que se aprende na escola ou fora dela deve ter um sentido; e é dando voz e vez aos alunos que eles serão transformados em educandos críticos. Ensinar é mais do que só ensinar a ler, escrever e a contar. Para Freire (1996, p.23) “ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos [...]”. É o ato de preparar os alunos para sua plena cidadania e participação social.

Muitos são os desafios da gestão escolar para a efetivação do processo de ensino-aprendizagem, visto que é frequente a evasão de alunos, devido muitas vezes estes precisarem trabalhar para sustentação de suas famílias; ou ainda em virtude de não estarem conseguindo acompanhar o ritmo de aprendizagem que os colegas estão obtendo em sala de aula. Desta forma, o enfrentamento destas e de outras dificuldades exige o processo de participação de todos os agentes da comunidade escolar, uma vez que todos podem e devem contribuir de maneira direta ou indireta nos processos de organização e de resultados satisfatórios da escola.

3.7 As contribuições do gestor dentro da sala de aula em relação ao processo de ensino-aprendizagem

O gestor escolar precisa contribuir de forma efetiva na escola tentando sanar os problemas, ao perguntar como ele na categoria de gestor vem contribuindo em sala de aula, em relação ao processo de ensino-aprendizagem sua narrativa foi a seguinte afirmação: “atendendo as demandas exigidas pela equipe pedagógica, bem como orientando na execução dos projetos trabalhados e ainda, discutindo com o conselho de classe os problemas que surgem, criando conjuntamente metas para superá-los” (Gestor, 2018).

O gestor escolar deve ser o principal pedagogo-educador na escola e na comunidade local, ele é fundamental para a construção do processo educativo, juntamente com os professores, para auxiliar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; que é com força de vontade, dialogando, e estando frente às práticas pedagógicas que este poderá conseguir construir metodologias que ajudem aos alunos no processo de ensino e de aprendizagem, visto que a equipe gestora tanto influência como facilita este processo que define a missão social, política e técnica da escola na atualidade.

O trabalho do gestor escolar deve ser pautado em prol da necessidade de atender as prioridades e urgências da instituição, bem como guiar a todos os envolvidos no ambiente educativo. Conforme Libâneo (2001, p.85) “a escola precisa deixar de ser meramente uma agência transmissora de informação e deve transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde o conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação”.

Ao relacionar a narrativa do gestor escolar com as observações realizadas no interior da escola investigada foi possível constatar que ele procura, mesmo com as condições algumas vezes limitadas do sistema de ensino, que exige uma postura mais burocrática do que pedagógica, estar sempre atento sobre o que acontece nas salas de aulas e tentar estabelecer com os professores e os pais um diálogo que possa melhorar comportamentos, atitudes e crenças dos alunos.

3.8 O gestor quanto incentivador e como desenvolve tal ação

Sobre este processo questionou-se ao gestor escolar como ele, enquanto elemento facilitador no processo de ensino-aprendizagem de seus alunos regularmente matriculados na escola que gerencia, costuma incentivar os seus professores nas suas práticas

pedagógicas? E de que forma realiza este processo de estimulação da sua equipe de trabalho? Ele afirmou que: “Sim. No planejamento mensal é reservado um espaço para que seja trabalhada a motivação dos professores através de vídeos e reflexões sobre o tema. No dia a dia, nossa equipe de gestão procura sempre está motivando os professores para que possam sentir-se bem no trabalho” (Gestor, 2018).

De acordo com Colling (2012) o gestor influência no trabalho do professor, visto que é o agente facilitador naquele espaço, garantindo para que haja uma estrutura escolar harmônica e organizada, com o objetivo de desenvolver a autonomia para a construção de um planejamento flexível, contribuindo para que se estabeleçam as oportunidades de acesso à formação continuada, em prol de obter resultados positivos, reflexivos e inovadores, que resulte numa aprendizagem consistente e sólida tendo como objetivo a formação integral do educando.

Neste sentido, podemos dizer que é essencial que a equipe gestora sempre esteja motivada, engajada e comprometida com a instituição escolar para ter melhores e maiores condições de incentivar o trabalho do professor, para que este não se sinta sozinho e tenha ânimo para perseguir bons resultados no seu fazer pedagógico.

Ao conversar com dois professores da escola investigada para saber como era a relação do gestor com eles, estes relataram que o atual gestor procura, juntamente com as suas coordenadoras, estar sempre motivado para incentivá-los com seus exemplos e argumentos educativos, principalmente quando surgem problemas que podem afetar a prática pedagógica e desestimular alunos e professores.

3.9 Desafios em relação ao processo de incentivo e as possibilidades de tal problema

Ao ser questionado como age diante dos desafios encontrados nesse processo de incentivo, quais as possibilidades de superação diante deles, ele narrou que: “tendo em vista a frequente presença de problemas sociais envolvendo nossos alunos, a ponto de comprometer a aprendizagem, os nossos profissionais, uma vez motivados, conseguem acreditar que é possível mudar a realidade desses alunos” (Gestor, 2018).

Luck (2009) nos alerta para refletirmos que professores bem informados e formados são de grande importância para a orientação competente dos seus alunos. Seu trabalho, juntamente com os alunos, deve ser de maneira aberta, visto que há uma busca pelo fortalecimento da liderança e da perspectiva positiva para o alcance do sucesso.

É de conhecimento dos profissionais de educação que os problemas sociais acabam por atingir os muros das escolas, trazendo para suas salas de aula a violência, a criminalidade, o desemprego; situações que estão se tornando cada dia mais frequentes em nossa sociedade. É comum ouvirmos relatos de professores em relação ao comportamento dos alunos, e que estes profissionais acabam se sentindo desmotivados para continuar na carreira do magistério.

Diante disso, é possível relacionar essa situação com observação da escola investigada e com as narrativas de seu gestor. Portanto, é preciso preparar os profissionais para aprender a lidar com tais situações que invadem o ambiente escolar.

3.10 A importância da participação da família no dia a dia da escola

Ao perguntar como analisa a participação de toda a comunidade local no cotidiano da escola investigada ele nos relatou que: “de forma positiva, pois sempre que necessário, convocamos a comunidade escolar para juntos tomarmos as medidas cabíveis para os casos de dificuldades encontradas, bem como colaboram na organização dos eventos realizados pela escola” (Gestor, 2018).

Segundo Libânio (2004, p.102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Não se faz uma instituição escolar de maneira individual, e sim de maneira coletiva, pois, é dessa forma que se constrói um ambiente escolar em que a opinião do próximo é fundamental para as tomadas de decisões.

De acordo com Veiga (2007) o sucesso de uma gestão escolar se dá mediante resultados positivos, quando se alcança o sucesso de todos os alunos. Nesse sentido, é importante ter como norte uma gestão que deve ser tida como uma comunidade de aprendizes e de ensinantes na luta em prol da democracia e da cidadania.

4. Considerações Finais

É preciso caminhar bastante para se construir e reconstruir as oportunidades de novos horizontes. É na busca que se reconhece a natureza da caminhada coletiva e solidária. Portanto, por meio do presente estudo, pautado numa pesquisa de campo, em uma instituição escolar do município de Cariré-CE, pode-se perceber e analisar, de forma

sistematizada e reflexiva, as múltiplas faces do papel do gestor escolar como facilitador no processo de ensino-aprendizagem dos alunos e verificar quais são os seus maiores desafios e suas inúmeras possibilidades de superação de problemas e de dificuldades que afetam a qualidade do ensino ofertado pela escola.

Dentre os desafios no processo de ensino-aprendizagem, o gestor entrevistado neste estudo destacou a evasão escolar, e enquanto líder e facilitador usa do campo da motivação como estratégia de superação diante desse fato.

Percebe-se que o gestor escolar em estudo, preza por um ambiente educacional em que seja visto como um profissional de referência na sua atuação gestora deste município cearense. E para isso, trabalha coletivamente para que seus alunos melhorem a cada dia em todos os aspectos do seu processo de ensino e de aprendizagem. Para realização deste objetivo central de sua atuação procura envolver todos os participantes da instituição nesse processo social, pedagógico, cultural e político, buscando integrar as ações educativas de maneira em que haja solidez e coerência para a efetivação da participação da comunidade escolar em termos de novas aprendizagens e conquistas de saberes humanos e profissionais.

Neste sentido, os gestores escolares, assim como os demais profissionais de educação, precisam estar em constantes processos de formação, levando sempre em conta que são profissionais que formam outras pessoas.

Este estudo permitiu perceber ainda que o conhecimento faz do ser humano capaz de se defender e de reivindicar seus direitos. Nesta dimensão formativa as crianças e os jovens devem aprender na escola a serem cidadãos críticos; que suas experiências sejam valorizadas e discutidas na sua comunidade escolar; que possam enfrentar as situações diárias, compreendendo situações de frustrações e de superações diante dos problemas de sua realidade social.

Destarte, o gestor escolar deverá ser verdadeiramente o líder educacional deste processo de transformação do papel da escola em função de suas novas exigências sociais e legais, sendo capaz de fomentar a mediação das práticas pedagógicas dos professores com os anseios e desejos das famílias e dos alunos da escola, prezando por uma boa educação, caminhando coletivamente para construção da escola pública democrática e de qualidade para todos.

Por fim, se faz necessário reafirmar a relevância da formação continuada do gestor escolar, em razão da sua responsabilidade de conduzir, mobilizar e incentivar a sua equipe gestora para alcançar, através dos resultados positivos das aprendizagens dos seus alunos, o

sucesso educacional e a consequente oportunidade de transformação da sociedade pela educação.

Dentre as limitações da pesquisa, pontua-se a realização do estudo com apenas um gestor de instituição de ensino público.

Este estudo não pretende findar as discussões e os desafios da problemática aqui abordada e analisada a partir dos resultados desta pesquisa de campo, mas abrir novas possibilidades de investigação deste assunto no âmbito científico, reconhecendo sua natureza complexa, identificando que outras pesquisas futuras poderão ser feitas e que certamente vão contribuir para o desenvolvimento e a continuidade das possíveis análises e desdobramentos desse tema.

Referências

Cervo, AL, Bervian, PA & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson Printice Hall.

Chizzotti, A (1995). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.

Colling, J, Trindade, L, Ziegle, MM & Nicolodi, S. (2012). O gestor como facilitador nos processos de ensino e aprendizagem. *Centro Universitário Franciscano – UNIFRA*.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. 11^a ed. São Paulo: Paz e Terra.

Gonsalves, EP (2001). *Iniciação à pesquisa científica*. 8^a ed. Campinas, SP: Alínea.

Libaneo, JC (2004). *Organização e Gestão da Escola, teoria e prática*. 5.ed. Alternativa.

Luck, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. 2.ed. Curitiba: Editora Positivo.

Romanelli, O. (1978). *História da Educação no Brasil*. Rio de Janeiro: Vozes.

Santos, CR. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudanças*. São Paulo: Pioneira.

Silva, EP. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo Capivari*, 1(2), 67- 83.

Tabacchi, JR. (1979). O cargo de diretor de escola: origem e evolução no sistema escolar paulista. (*Dissertação de Mestrado em Supervisão e Currículo*). São Paulo: PUCSP.

Vieira, SL. (2007). Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. *Estudos avançados*. 21(60), 45-60

Veiga, IPA. (org.) (1995). *Projeto Político-Pedagógico: Uma construção possível*. 12.ed. Campinas, SP: Papirus.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Maria Islândia Melo de Souza – 100%