RESUMO
Um dos grandes desafios da gestão escolar refere-se à busca de uma educação de qualidade, a qual pode ser medida através do resultado de avaliação externa obtida pelo IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). A obtenção da qualidade na educação básica das escolas públicas é um projeto de longo prazo, que exige mudança e reestruturação organizacional, sendo a atuação do gestor escolar fundamental nesse processo. É importante considerar que o sucesso no rendimento escolar dos alunos envolve a forma como as escolas têm sido gerenciadas e a contribuição de todos os envolvidos no ambiente escolar. O intuito deste estudo é avaliar a influência do gestor escolar na melhoria da qualidade de ensino e sua responsabilidade com os resultados obtidos na aprendizagem dos alunos refletida no IDEB.

Palavras-chave: Gestão escolar. IDEB. Qualidade de ensino.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca refletir sobre as influências e responsabilidades do gestor escolar nos resultados do IDEB. A escola é uma instituição educacional e se constitui em um local de aprendizagem que requer a execução coordenada de atividades que viabilizem o seu fim pedagógico. Para tanto, a gestão escolar é fundamental no desenvolvimento de atividades de mediação para que seja obtida a eficácia na qualidade do ensino.

A justificativa para escolha do tema refere-se a importância da preparação e análise dos resultados do IDEB, na busca de uma escola de qualidade. O gestor é quem impulsiona a equipe escolar na construção de uma educação de implementadas com o objetivo de promover uma aprendizagem contínua e relevante dos alunos.

O objetivo geral da pesquisa analisou a influência do gestor escolar na qualidade de aprendizagem dos alunos expressa nos resultados do IDEB. O mantimento e a melhoria do desempenho escolar exigem o acompanhamento contínuo da gestão escolar. Para tanto, é fundamental que o gestor escolar tenha a habilidade de liderar com o intuito de extrair os melhores resultados, considerando a realidade da escola em que atua (docentes, discentes e estrutura física). A eficácia do estilo de liderança se reflete no desempenho da equipe pedagógica e, por consequência, no desempenho dos alunos. Entretanto, para que sejam atingidos os objetivos na qualidade de ensino, é preciso definir os indicadores que servirão para mensurar a qualidade. Neste contexto, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tem se demostrado como um método de avaliação externa objetiva do rendimento escolar.

A metodologia utilizada será através de referências bibliográficas de vários autores envolvidos no tema. Este estudo tem como motivação principal avaliar a influência e a responsabilidade do gestor escolar na melhoria da qualidade de ensino, a qual se reflete explicitamente no resultado do IDEB obtido pela escola.

## GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E FUNÇÃO SOCIAL

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (LÜCK, 2006, p. 25).

A responsabilidade da gestão escolar vai muito além da simples administração de recursos financeiros, de pessoal ou de patrimônio. As ações dos gestores educacionais devem ser articuladoras, capazes de captar a participação ativa e colaborativa de toda a comunidade escolar, em especial educandos e educadores, na incessante busca de me-

lhor qualidade de ensino e aprendizagem.
O gestor educacional tem uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro se constitui como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (SANTOS, 2014, p. 38).
Lück (2009, p. 95) ao caracterizar a função do gestor escolar dentro do contexto escolar, analisa que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que essa se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Ressalta-se, portanto, que é fundamental a interação do gestor escolar com a equipe pedagógica, atuando de forma participativa, de modo a contribuir com a aprendizagem do aluno e, consequentemente, nos resultados mensurados através de indicadores, como o IDEB.
Reportando-nos a Lück, quando salienta a importância da equipe diretiva em desempenhar suas funções de mobilizar a comunidade escolar de maneira participativa, assim se refere:

Realizam gestão; focalizam as pessoas; desenvolvem; apoiam-se em ações de confiança; adotam perspectivas de médio e longo prazos; criam e inovam; são originais; puxam e orientam; são todo-ouvidos; perguntam o que e por quê (LÜCK, 2012, p. 100).

Desenvolver as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos, os quais desenvolvem conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores que, aliás, deve acontecer de maneira contextualizada desenvolvendo nos alunos a capacidade de tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Eis o grande desafio da escola, fazer do ambiente escolar um meio que favoreça o aprendizado, encontro com o saber e com descobertas de forma prazerosa e funcional, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola, conforme Libâneo et al. (2005, p. 117), afirma:

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos. Para tanto, se faz necessário que a escola ofereça situações para o aprendizado, fazendo com que o aluno compreenda que, muito mais importante do que possuir bens materiais é ter a garantia do seu espaço no mercado competitivo, através de uma educação de qualidade, onde ele aprenderá a conhecer, a fazer, a conviver e a ser, ou seja, a educação ao longo da vida baseia-se nesses quatro pilares (DELORS, 2006, p. 78).

Segundo Penin et al. (2001, p. 45):

Uma escola voltada para o pleno desenvolvimento do educando valoriza a transmissão de conhecimento, mas também enfatiza outros aspectos: as formas de convivência entre as pessoas, o respeito às diferenças e a cultura escolar".

A função social da escola é preparar o cidadão para o pleno exercício da cidadania. E para o alcance deste objetivo não basta somente passar as regras da convivência social ou transmitir-lhe conhecimento. O papel da escola vai muito além disso, ela precisa preparar atores transformadores, cujo compromisso é com a formação do cidadão, com o

fortalecimento dos valores de solidariedade para que de fato essa sociedade seja transformada.
De acordo com Libâneo (2005, p. 116), outro grande desafio é o de incluir, nos padrões de vida digna, os milhões de indivíduos excluídos e sem condições básicas para se constituírem cidadãos participantes de uma sociedade em permanente mutação. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos (LIBÂNEO, 2004, p. 120).
Nesse sentido, é importante ressaltar a importância da unidade de propostas e objetivos entre todos os segmentos da escola e o gestor, pois todos falando a mesma linguagem o resultado será positivo e haverá melhoria na qualidade de ensino e nas condições humanas de vida. A cultura organizacional do gestor é decisiva para o sucesso ou fracasso da qualidade de ensino na escola, a maneira como ele conduz a gestão das ações é foco que determinará o sucesso ou fracasso da escola.
De acordo com Libâneo (2005, p. 302), o gestor, como líder, deve observar alguns levantamentos no processo educacional como características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola; professores preparados, com clareza de seus objetivos e conteúdos, que planejem as aulas, cativem os alunos. Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas.
Vale ressaltar que o importante segundo Chiavenato (1994, p. 153):

É que cada gerente (diretor) aprenda a observar o seu estilo de liderança, no sentido de fortalecer o seu desempenho individual e avaliar a situação em que está vivendo.

No entanto, é papel do líder obter a cooperação, direcionar os conflitos e integrar o grupo para que se mantenham unidos mesmo nesta época de organizações virtuais, buscando alcançar os objetivos e o sucesso da empresa ou da instituição.
A partir do momento, que o gestor, com seu profissionalismo conquista o respeito e admiração da maioria de seus funcionários e alunos, há um clima de harmonia que predispõe a realização de um trabalho, onde apesar das dificuldades, os professores terão prazer em ensinar e alunos prazer em aprender. Nesse sentido, o gestor educacional deve ter um perfil que contemple a liderança, competência técnica, habilidades, bom relacionamento pessoal, que seja proativo buscando sempre construir a verdadeira cidadania da sua comunidade escolar.
É notório que somente uma escola bem dirigida apresenta bons resultados. A escola é uma organização que deve ter como foco a aprendizagem dos alunos, refletida através de resultados medidos externamente. Por isso, faz-se necessário a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco.
Nesse sentido, Lück (2009, p. 2) afirma que:

Dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

O gestor escolar que exerce a liderança, deve ter em mente que todos aprendem não a mesma aprendizagem dos alunos (conteúdos), a do aprender a aprender, é uma escola que cria possibilidades, experimenta caminhos diferentes e novos, inspira e transforma a ânsia da descoberta, pelo fazer diferente e fazendo sempre o melhor de si.
A liderança implica um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização dos objetivos organizacionais. Essa influência na escola dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, onde todos assumem as res-

ponsabilidades, através de um esforço em conjunto e capacidade de realização, garantindo dessa forma a efetividade do trabalho educacional.
Segundo Luck (2009, p. 33):

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Segundo Santos (2014, p. 65), a gestão da escola, enquanto tomada de decisão, acontece a cada instante dentro do ambiente escolar, quer na construção do Projeto Político Pedagógico - PPP, quer no planejamento das atividades, quer avaliando a realidade escolar e subsidiando tais acontecimentos. Por isso, para que se tenha êxito no planejamento escolar, é necessário compreender como a dinâmica pedagógica acontece dentro das salas de aula, como é concebido e executado o currículo escolar, quais atitudes e valores são almejados e quais as formas de organização do trabalho pedagógico.
O profissional responsável pela gestão de uma organização enfatiza a competência. Competência resultante da combinação de habilidades técnicas e comportamentais responsáveis pela qualidade e pela definição do que se pretende alcançar de acordo com a proposta instituída pela escola. No entanto, ser competente não significa simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer bem feito e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação muito mais direta de liderança e de processos grupais em uma das interações continua e permanente.
São muitas as atribuições dos dirigentes escolares: liderança, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino aprendizagem, avaliação do desempenho dos alunos, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, espaço físico adequado.
A gestão escolar que busca a qualidade da educação e uma escola eficaz, onde a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo, é também uma função do grupo. O Gestor Educacional possui uma visão do futuro e parte para a sua conquista junto com todos os seus seguidores. Assim, influencia a sua comunidade, a incentiva e a inspira na criação e para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação. Contudo, liderar é ensinar e aprender.

## O IDEB COMO INDICADOR DE QUALIDADE EDUCACIONAL

Em 2006 foi lançado pelo Ministério da Educação (MEC) o IDEB, que passa a ser o indicador de avaliação oficial para demonstrar a situação da Educação Básica do Brasil, por meio do levantamento de informações nas diversas escolas do país. O MEC define no Capítulo II, artigo 3º do Decreto nº 6.094/2007, que regulamenta o IDEB:

A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil). Parágrafo único. O IDEB será o indicador objetivo para a verificação do cumprimento de metas fixadas no termo de adesão ao Compromisso.

O IDEB é parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Decreto n.º 6.094/07), dispositivo legal que coloca em ação as 28 propostas contidas no PDE, cujo eixo principal é a qualidade educacional, bem como a mobilização social para atingir as metas estabelecidas pelo plano. Para tanto, empreende-se uma articulação

entre União, Estados, Distrito Federal, Municípios e sociedade civil em prol da qualidade da educação. Segundo o Art. 1.º do Decreto 6.094:

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Compromisso) é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica (BRASIL, 2007p, 98).

A utilização de indicadores, nas últimas décadas, na área da educação, tem sido importante instrumento de gestão, pois possibilita que os responsáveis atuem nas redes de ensino, em programas e projetos, identificando situações que necessitam de mudanças, de incentivos ou aprimoramento. Os indicadores são compostos por parâmetros quantitativos e qualitativos que auxiliam no acompanhamento de determinada atividade, apontando se os objetivos estão sendo atingidos ou se há necessidade de intervenção. Indicadores qualitativos geralmente expressam a voz, os sentimentos, os pensamentos e as práticas daqueles que atuam em uma pesquisa ou em um processo de avaliação. São eles que geram uma interpretação subjetiva do pesquisador, relacionada a diferentes aspectos da realidade, tais como concepção de boa qualidade de vida da população, concepção de trabalho digno e bem-estar social.

A partir dos resultados das provas, juntamente com os dados do Censo Escolar, são traçadas as metas das escolas. Apesar de cada instituição possuir a sua meta, o IDEB possui uma meta geral, onde todas as escolas em 2020 alcancem a média 6,0 no índice. Assim, a partir dos resultados obtidos, o cálculo é feito a nível estadual e municipal em uma escala de 0 a 10 e a partir do resultado é possível saber se as metas das escolas foram atingidas (INEP, 2012). Sobre as metas do IDEB, o portal do INEP (2011, p. 104) afirma que:

[...] são diferenciadas para cada rede e escola. As metas são diferenciadas para todos, e são apresentadas bienalmente de 2007 a 2021. Estados, municípios e escolas deverão melhorar seus índices e contribuir, em conjunto, para que o Brasil chegue à meta 6,0 em 2022, ano do bicentenário da Independência. Mesmo quem já tem um bom índice deve continuar a evoluir. No caso das redes e escolas com maior dificuldade, as metas preveem um esforço mais concentrado, para que elas melhorem mais rapidamente, diminuindo assim a desigualdade entre esferas.

Essas metas são construídas a médio e curto prazo, o que faz com que haja um acompanhamento das mudanças da escola. A partir dessas metas são promovidas ações pela gestão da escola, a qual deve buscar a participação, o acesso, a permanência, o sucesso escolar e a qualidade da educação. Diante disso, não há como separar os três eixos gestão-IDEB-qualidade de ensino, visto que estes são fundamentais para a proposta da pesquisa, além de obter mais informações sobre os sujeitos e as suas tomadas de decisões acerca da avaliação da Educação Básica.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as avaliações realizadas nas instituições de ensino visam "verificar se os elementos que compõem a escola estão estruturados para a oferta da educação de qualidade" (BRASIL, 2008, p. 112), e complementam afirmando que a partir da criação do IDEB foi possível estabelecer metas para que estas possam ser relacionadas ao desempenho e a evolução da educação no Brasil.

Desse modo, as avaliações educacionais são vistas como um modo de refletir sobre os sujeitos que compõem a escola, ou seja, gestores, coordenadores, professores, alunos, dentre outros. Por fim, a avaliação educacional visa avaliar a escola como um todo e os recursos utilizados no decorrer do ano letivo. A gestão da escola possui papel fundamental para compreender os problemas e melhorar qualidade e o desempenho das instituições de ensino.

O sistema de avaliação da Educação no Brasil embora recente, já fornece subsídios suficientes para uma análise de importantes indicadores da situação educacional brasileira. O resultado do IDEB confere a cada escola notas de 0 a 10, onde são combinadas as informações de fluxo escolar e desempenho

dos alunos nas avaliações. Além das notas já obtidas nos anos de 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017, há ainda uma projeção de metas definidas pelo MEC a serem atingidas nas próximas edições.

Este índice é um instrumento que visa subsidiar o acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), para a Educação Básica. A meta do Brasil é que em 2022, na escala de 0 a 10, esse índice seja 6, média que corresponde aos sistemas educacionais de países desenvolvidos. Logo, para o MEC, todas as redes deverão melhorar os seus indicadores para atingir estas metas postas no PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola - BRASIL/INEP, 2010, p. 123).

Os resultados divulgados do IDEB das escolas nos meios eletrônicos possibilitam que professores e gestores identifiquem qual a situação de suas unidades em relação a outras instituições e em relação às médias municipal, estadual e nacional. Os resultados do IDEB também permitem que sejam traçadas metas dentro da própria escola.

O IDEB foi criado para ser instrumento de acompanhamento da qualidade da educação, composto de metas quantificáveis amplamente divulgadas pelo país, do qual a sociedade deve se apropriar e pelo qual os gestores públicos podem ser cobrados. Por sua vez, os gestores – sejam governadores, prefeitos, secretários estaduais, secretários municipais ou diretores de escola –, ao terem as metas e os resultados divulgados especificamente para o grupo de estudantes sob a sua responsabilidade, podem usar essas informações como parâmetro para fazer diagnósticos sobre os motivos para os bons ou maus resultados, e assim aprimorar o próprio planejamento das ações de sua rede ou escola.

O IDEB também se coloca como condutor de política pública na área educacional, ao nortear as principais ações do Ministério da Educação para a educação básica. O indicador subsidia o monitoramento das metas estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE): ao indicar as redes e as escolas públicas com resultados mais fracos, subsidia respostas imediatas do Ministério da Educação, tais como o repasse de transferências voluntárias e a destinação de apoio técnico de forma prioritária, para que essas redes e escolas executem ações de melhoria nas condições de ensino oferecidas aos alunos; e, ao identificar as redes e as escolas com os melhores e maiores avanços nos resultados, indica que vale a pena uma análise mais próxima das práticas dessas redes e escolas, as quais podem servir de inspiração para novas políticas públicas.

É inegável o fato de que a sociedade atual vive em processo de constantes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, de valores e na forma de ver e interagir no mundo. A escola, por sua vez, se encontra no interior deste processo de mudança e tem o desafio de adaptar-se a esta sociedade cada vez mais dinâmica. Os estabelecimentos de ensino são unidades especiais, são organismos vivos que fazem parte de um contexto socioeconômico e cultural, marcado pela pluralidade e diversidade.

Para Lück (2000, p. 56), a mudança de paradigma, que passa da simples administração para a gestão da escola é marcada: Por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma - se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual.

A gestão educacional, neste contexto dinâmico em que o mundo se encontra, tem a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a ultrapassar esta concepção de gestão como mera administração escolar. É necessário um esforço especial por parte da gestão escolar, no sentido de promover a articulação entre seu talento e energia humana, recursos e processos, visando à transformação dos seus alunos em cidadãos participantes da sociedade.

O termo gestão escolar possibilita ultrapassar o enfoque limitado de administração, levando em conta que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. Esta

mudança, que não é apenas uma questão terminológica, representa novas ideias e estabelece, na instituição escolar, uma orientação transformadora, a partir da rede de inter-relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Percebemos que o conceito de gestão escolar ultrapassa o de administração por ser este mais dinâmico, participativo e por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro [o conceito de administração], podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p. 16).

Na gestão, os processos pressupõem uma ampla e continuada ação que se estende a dimensões técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando unidas entre si. Na gestão educacional democrática, pode-se destacar a criação de conselhos dotados de autoridade deliberativa e decisória, a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores e o repasse direto de recursos financeiros às unidades escolares como sendo medidas que visam contribuir para a construção de uma escola autônoma. Percebemos, porém, que as relações do sistema educacional são tecidas no dia a dia, assumindo as características produzidas pelos distintos processos de gestão a que são sujeitas, o que demonstra o papel essencial do diretor escolar na busca por empreender um forte espírito de equipe para cumprir os objetivos educacionais, a partir do trabalho coletivo.

A gestão escolar deve ser democrática, com destaque para o relacionamento entre seus profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo.

Sabe-se que o trabalho do diretor escolar é necessário, mas que este profissional não tem em suas mãos o controle da produção e das decisões a respeito das políticas do sistema de educação do qual faz parte, como por exemplo, das diretrizes, das metas, dos projetos e dos programas. Têm-se verificado nas escolas, com êxito na aprendizagem, que é essencial a atuação e interação do gestor escolar na parte pedagógica da escola, exercendo liderança na condução dos trabalhos desenvolvidos pelos professores.

Compreende-se, deste modo, que ser gestor não é tarefa fácil, mas a adoção dessas medidas, com certeza, facilita os resultados positivos na aprendizagem dos alunos. A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do trabalho e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que a instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize os objetivos educacionais de formação dos alunos e a promoção da aprendizagem.

O gestor escolar precisa ter como foco da sua atuação, o compromisso com a causa da escola, que é a promoção da aprendizagem. Esse compromisso com a causa dá ao gestor a neutralidade necessária para que ele possa estar constantemente "convidando" todos a igualmente assumir tal compromisso e a agir de forma fiel a esse princípio.

O sucesso da aplicação de um projeto pedagógico escolar é medido através da aprendizagem dos alunos, que está relacionada diretamente ao trabalho desenvolvido em sala de aula pelos professores.

A partir do momento que o gestor, com seu profissionalismo, conquista o respeito e admiração da maioria de seus funcionários e alunos, há um clima de harmonia que predispõe a realização de um trabalho, onde apesar das dificuldades, os professores terão prazer em ensinar, e alunos prazer em aprender.

Nesse sentido, o gestor educacional deve ter um perfil que contemple a liderança, competência técnica, habilidades, bom relacionamento pessoal, que seja proativo, buscando

sempre construir a verdadeira cidadania da sua comunidade escolar.

Neste contexto, verifica-se que é fundamental que o gestor educacional crie um vínculo com a sua equipe, onde todos interajam nas questões pedagógicas e administrativas por meio da participação coletiva.

Por fim, pode-se afirmar que o gestor é o pilar de sustentação das atividades de aprendizagem da escola, sem esta presença não seria possível construir e manter bons resultados na qualidade de ensino. Dessa forma, o diretor como líder, deve envolver sua equipe no planejamento e execução de tarefas, delegando funções para realizar satisfatoriamente uma gestão transparente e democrática, com um foco objetivo na melhoria contínua do desenvolvimento escolar do aluno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento adequado de uma escola é que direciona e possibilita a melhoria da qualidade do ensino através do planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento da proposta pedagógica, a qual pode ser medida satisfatoriamente através do indicador externo IDEB.

Conforme destacado pelos diversos autores pesquisados, incumbe ao gestor escolar servir e liderar, compartilhar acertos e desacertos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar um ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição voltada para a educação dos alunos, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Deste modo, para se conquistar a tão almejada qualidade na educação, faz-se necessário a participação de toda a comunidade escolar, destacando o importante papel da equipe diretiva da escola na condução deste processo. Uma gestão democrática, participativa e com comprometimento e envolvimento de todos os responsáveis pelo processo de aprendizagem, terá como consequência deste trabalho e esforço a qualidade da educação, resultados expressivos no IDEB e no sucesso da escola.

## REFERÊNCIAS


BRASIL. INEP. Portal IDEB. Disponível em: < http://portal.inep.gov.br/web/portalideb/portalideb>. Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. MEC. O plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas. Brasília, 2008.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Sistemas de avaliação da educação no Brasil: avanços e novos desafios. Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v. 23, n. 1, 2009, p. 5-18.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DELORS, Jacques. A educação para o século XXI: questões e perspectivas. Trad. Fátima Murad. Porto alegre: Artmed, 2006, p. 260.

FERNANDES, Reynaldo. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Brasília: INEP, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. (Revista Ampliada). Goiânia: Alternativa, 2004. p. 319.

_____. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000, p. 11-33.

_____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes, 2012.

SANTOS, Gizelle Alves Xavier dos. A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado. Brasília, 2014.

PENIN, S. e VIEIRA, S. Refletindo sobre a função social da Escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.).

Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 13- 45.