

# O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA GARANTIA DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

## ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT VIEWED THROUGH THE CONCEPT OF CORPORATE EDUCATION

Raquel Neumann Amorim 1  
Nerci Maria Rezende 2

**Resumo:** O presente trabalho compromete-se no estudo de questões relativas à influência do gestor educacional na garantia de uma educação de qualidade abordando inclusive o papel da gestão democrática neste ínterim. Esse artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica documental baseada em autores como Lück e Dourado, Oliveira, Santos cujos resultados apontam para a necessidade de uma definição mais clara do que é educação de qualidade e um parâmetro de aferição de maior precisão e que termina tendo a influência do gestor na sua produção e, aplicação e execução. Além claro, das avaliações externas atualmente aplicadas nas escolas. Busca-se fazer deste artigo um instrumento de reflexão para que outros pesquisadores e acadêmicos possam embasar seus estudos haja vista a escassez de outros trabalho que abordem especificamente este aspecto na oferta de uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão democrática; Ensino de qualidade

**Abstract:** This work is committed to the study of questions related to the influence of educational manager in the guarantee of a education's quality, including the role of democratic management in this aspect. This article consists on a bibliographical research based on authors such Lück and Dourado, Oliveira, Santos whose results focus on a need to define more clearly the education's quality and a precise measurement parameter of the manager's activity than the evaluations currently applied at schools. The article intends to stimulate others to consider it as a tool to base their studies there may be a dearth of other work addressing these issues; This aspect provides a quality education.

**Keywords:** Education; Democratic management; Education's quality.

1-Pedagoga (2020) Faculdade ITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8589711112720660>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8293-5886>. E-mail: [raquel.neumann@gmail.com](mailto:raquel.neumann@gmail.com)

2- Pedagoga(1997).Especialista em: Docência do Ensino superior (2008),Escola de Gestores em Educação (2009),Gestão Educacional e em Coordenação do Trabalho Pedagógico(2012); Professora do curso de Pedagogia, faculdade ITOP . Coordenadora Pedagógica na rede municipal de ensino de Palmas-TO. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8702998158354007> Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2161-9737>. e-mail: [nercimaria@yahoo.com.br](mailto:nercimaria@yahoo.com.br)

## **Introdução**

Pensando nos desafios que encontramos nas escolas, o pedagogo não pode achar que somente por estar em sala de aula o seu trabalho é suficiente. Aliás, não cabe ao pedagogo tão somente a sua alocação em sala de aula. Por suas características, a pedagogia permite uma seara abrangente, de multimeios e inserções.

A sala de aula é apenas mais um espaço, e o pedagogo que está em sala não está só pois, ele conta com outros profissionais da área que ocupam cargos na gestão, supervisão, orientação e coordenação. E é dentro dessa rede de apoio com a qual o professor conta que venho salientar o papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade.

Hoje, com a Lei de diretrizes e Base da Educação – LDB (BRASIL, 1996), há uma definição de quem pode vir a ocupar cargos nas equipes diretivas das unidades de ensino. Isto porque em seu Art. 64 ela afirma que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Neste caso, a primeira formação é clara na legislação quanto a função dos pedagogos. Mas, muitas escolas terminam tendo sua equipe formada por profissionais de outras licenciaturas. Mesmo a lei garantindo prioridade para pedagogos o exercício dessas funções, secretários de educação não tem observado essa exigência na hora de fazer as nomeações de pessoas para compor as equipes diretivas das unidades de ensino.

Sendo assim, surge a necessidade de buscar compreender: O que é uma gestão democrática em educação? Qual é o papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade? Quais seriam as contribuições dos pedagogos para a construção de uma gestão democrática de qualidade?

## **Por uma definição de conceito para gestão democrática em educação**

Ao buscar no dicionário o significado de gestão encontraremos ato ou efeito de gerir; administração; gerência. No âmbito escolar, a gestão é mais abrangente do que somente gerir ou administrar. Definindo gestão escolar, Menezes (2001, p.1) aponta que gestão escolar nada mais é que:

Expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Nos desafios vivenciados na atualidade, a educação além de ser mais dinâmica devido ao fator tecnológico e as mudanças da sociedade em que estamos inseridos, ela também requer ações contínuas e permanentes. No ambiente escolar, há a exigência de ajustes a serem feitos de forma a contemplar todas as novas demandas educacionais, inclusive aproximando a realidade dos educandos da realidade escolar. E daí a importância da gestão em educação ser uma gestão que envolva e de conta do todo. Ou seja, uma gestão em educação deve ser democrática e participativa.

Para Negri-Sakata (2013) o pedagogo influencia diretamente na gestão democrática e na oferta de um ensino de qualidade, quando afirma que:

O pedagogo como profissional investigativo, na qualidade de proporcionar meios adequados para o sucesso da

educação é o pensante concedido para balancear as soluções plausíveis, atendendo a necessidade do coletivo, sendo que opiniões isoladas, sem interesse universal não fazem parte do contexto. (NEGRI-SAKATA,2019 p.34)

Sob esse prisma, percebe-se que a formação pedagógica fomenta a prática democrática do profissional uma vez que a formação pressupõe a capacitação do profissional para atuar nos espaços escolares de forma a contribuir e mediar democraticamente os aspectos referentes ao seu papel.

#### O Papel da Gestão Democrática

A gestão democrática é assegurada por lei através da LDB 9394/96 em seus artigos 14 e 15 a saber:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Neste íterim as escolas têm garantido a participação da sociedade através da criação dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs), que segundo Lück (2002), tem o compromisso com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento e autocontrole. A autora ainda aponta que a “escola democrática é aquela que em seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção da qualidade para todos”.

Lück (2002, p. 27) assinala ainda, que a gestão escolar compreende dez dimensões agrupadas em duas áreas distintas, a área de organização e a área de implementação, a saber:

Dimensões de organização:

Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;

Planejamento e organização do trabalho escolar;

Monitoramento de processos e avaliação institucional;

Gestão de resultados educacionais.

Dimensões de implementação:

Gestão democrática e participativa;

Gestão de pessoas;

Gestão pedagógica;

Gestão administrativa;

Gestões da cultura escolar;

Gestão do cotidiano escolar.

Sendo a dimensão de organização referente a organização de ações no âmbito escolar e a dimensão de implementação é diretamente vinculada à produção de resultados. Essas dimensões estão inter-relacionadas, uma vez que são elementos do processo de gestão e, assim sendo, representam um processo dinâmico e interativo que quando utilizados evita-se o empobrecimento das ações.

Todavia, somente a criação de PPPs não garantem a participação efetiva das comunidades dentro do espaço escolar, é necessário que se criem programas ou projetos que permitam uma participação contínua e cotidiana na escola e cabe a gestão esse papel bem como o de ofertar uma educação de qualidade.

### **Educação de Qualidade**

Como tratado anteriormente, a definição de uma educação de qualidade é polissêmica, uma vez que se pode avaliar a qualidade da educação sob diversos enfoques. Dentre os enfoques, pode-se ter como parâmetro de qualidade o resultado obtido pelos alunos em provas e concursos públicos realizados pelo MEC, tais como, ENEM, Prova Brasil entre outros.

Outra ferramenta seria o Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado pela Lei Nº 13.005/2014, que dentre suas 20 metas consta a fomentação da qualidade de educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as médias nacionais para o IDEB.

Muitos apontam como indicativo de oferta de educação de qualidade o índice de aprovação escolar direta dos seus alunos e o ingresso imediato dos concluintes em faculdades e universidades. É sobre esse aspecto que em A qualidade da educação: conceitos e definições, Dourado, Oliveira, Santos (2007) assinalam; ao colocarem que:

O destino dos egressos é outro indicador que vem se destacando na percepção dos alunos e dos pais do que seja uma escola de qualidade. Estudos evidenciam que, para os pais e alunos, a boa educação está associada às maiores possibilidades de continuidade dos estudos por meio da aprovação nas diversas etapas do processo formativo, na ampliação das possibilidades de inserção no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na melhoria das condições de vida, o que implica garantia de mobilidade social. (Dourado, Oliveira, Santos 2007 p.19)

Entretanto, sob outros aspectos Torres (2019), reflete que a aprendizagem tem a ver com processos, objetivos, conteúdos, relacionamentos e coexistência. A autora ainda aponta para as falhas existentes nas avaliações e os seus prejuízos.

Há muitas avaliações mal pensadas e/ou mal feitas, cujos resultados não levam a correções e colocam a culpa nos avaliados, nunca ou raramente no sistema ou nos avaliadores. A avaliação distrai o importante: aprender; subtrai o senso de prazer dos estudos, exerce enorme pressão sobre os estudantes, professores e famílias e incentiva a competição e a decepção. (TORRES,2019 p.2)

Cabe aqui ressaltar que em suas características, o Brasil é um país multi e pluricultural,

intercontinental e por assim ser, dentro de cada região e estado há características e demandas particulares. Ao se explicitar essa faceta, devemos ajuizar em como pensar a educação de qualidade num país tão diverso e com necessidades específicas dentro de cada espaço geográfico.

Ainda sobre qualidade da educação, Dourado, Oliveira, Santos (2007) elencam os seguintes aspectos e fatores impactantes na oferta

- a) a estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico;
- b) o planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- c) a organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos;
- d) a existência de mecanismos de informação e de comunicação entre todos os segmentos da escola;
- e) a gestão democrático-participativa, que inclui: condições administrativas, financeiras e pedagógicas, mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços escolares;
- f) o perfil do dirigente da escola: formação em nível superior; forma de provimento ao cargo e experiência;
- g) a existência de projeto pedagógico coletivo que contemple os fins sociais e pedagógicos da escola, a atuação e autonomia escolar, as atividades pedagógicas e curriculares, os tempos e espaços de formação;
- h) a disponibilidade de docentes na escola para todas as atividades curriculares;
- i) a definição de conteúdos relevantes nos diferentes níveis e etapas do processo de aprendizagem;
- j) o uso de métodos pedagógicos apropriados ao desenvolvimento dos conteúdos;
- k) a implementação de processos avaliativos voltados para a identificação, monitoramento e solução dos problemas de aprendizagem;
- l) a existência e utilização adequada de tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem;
- m) o planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico;

n) a implementação de jornada escolar ampliada ou integral visando a garantia de espaços e tempos apropriados às atividades educativas.

o) a implementação de mecanismos de participação do aluno na escola;

p) a valoração adequada dos serviços prestados pela escola aos diferentes usuários(DOURADO, OLIVEIRA, SANTOS 2007 p.20).

Os autores apresentam uma gama muito mais abrangente como forma de concebermos a oferta de ensino de qualidade na educação não sob aspectos isolados entretanto, como um conjunto de fatores que interferem direta e indiretamente tanto no trabalho dos profissionais quanto na vida acadêmica dos alunos.

### **O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade**

Sabe-se que a educação é um processo organizado, sistemático, intencional, complexo, dinâmico e evolutivo (Lück,2002) e, sob esse prisma, devemos nos lembrar que a constante modificação e reestruturação da sociedade exige dos partícipes que o trabalho educativo seja dinâmico e que haja adaptações adequadas para as novas realidades em construção, fazendo com que a formação continuada seja objeto sinequa non para a prática pedagógica e para uma gestão realmente democrática. É dentro desta ótica Lück (2002) aponta que o ensinar e o aprender devem estar de acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento onde todos os envolvidos no processo educacional estejam inseridos em um ambiente contínuo de desenvolvimento.

O gestor escolar deve manter-se focado na oferta de ensino efetivo, de qualidade e ter o aluno como centro de sua atenção. Nesta perspectiva Lück (2009, p.17), cita que também cabe ao gestor escolar:

A capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossocial educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar.

O gestor escolar não é o detentor de autoridade absoluta nas decisões referentes a escola, é necessário que sua atuação seja democrática e baseada em diretrizes que englobem não somente os que frequentam a escola, bem como a sociedade que participa dela, sejam as famílias ou outros partícipes da comunidade próxima à escola. Prova disso é a exigência do projeto político pedagógico (PPP) que deve ser presente em todas as instituições de ensino, sejam elas particulares ou públicas. Na perspectiva de Lück (2002) o objetivo maior da comunidade educacional revela-se no estabelecimento de uma comunidade de ensino efetivo.

Dourado e Oliveira (2009) definem gestão e organização do trabalho escolar como:

Estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico; planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos; mecanismos adequados de informação e de comunicação; gestão democrático-participativa; mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos; projeto pedagógico coletivo; disponibilidade de docentes para todas as atividades



curriculares; definição de programas curriculares relevantes ; métodos pedagógicos apropriados; tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem; tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados e mecanismos de participação do aluno (DOURADO E OLIVEIRA,2009. P.209).

Vale salientar ainda que gestão e administração escolar não são exatamente a mesma coisa. Neste aspecto, Lück (2000) aponta que

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)

Ao pensar sobre o papel da gestão escolar na oferta do ensino de qualidade, devemos nos atentar que a definição de qualidade é subjetiva uma vez que depende da ótica de quem a avalia. No aspecto educacional está intimamente associada ao sucesso escolar dos alunos, aos resultados em índices ou avaliações institucionais realizadas pelas esferas de poder. E neste ínterim, Gil (2013) menciona que:

Na busca da garantia da oferta de uma educação de qualidade como direito social, a gestão democrática não deve primar apenas pela participação de seus pares, mas, que deve ser condição sinequa non para assegurar que a escola desempenhe sua função social primeira – a apropriação dos conhecimentos por parte dos alunos.

Cabe ainda nos lembrarmos que a garantia da oferta de educação de qualidade não é papel único e fundamental do gestor, e por tanto Saviani (1995) aponta que:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 1995, p. 17).

Sob essa ótica é de fundamental importância que haja uma compreensão macro de todo o funcionamento do espaço escolar e de suas especificidades. Sabendo-se que para haver uma gestão democrática há a necessidade de vários partícipes, desponta-se o papel do diretor como figura central, porém, não sendo o centralizador único dessa gestão.

### **O Diretor escolar na Gestão democrática**

O diretor é o principal gestor educacional que, de acordo com os princípios gestão democrática, compartilha e delega funções a outros partícipes da escola além de fiscalizar a garantir a execução das tarefas necessárias no ambiente educacional. De acordo com Saviani, “O diretor apresenta-se, (...), como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola” (1996, p. 207).

Lück (2002) aponta nove competências de gestão democrática participativa como de responsabilidade do diretor, são elas:

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.

41. 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.

42. 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,2002 p.69)

Neste prisma, Bortoline (2013) aponta que a direção procura dar subsídios educacionais para que se formem alunos como sujeitos críticos e participativos em nossa sociedade, já que a escola tem por finalidade a busca de uma educação de qualidade.

É inegável que sem a figura do diretor não há o bom funcionamento da escola e de todos os processos que nela se dão. Entretanto, assim como outros partícipes, sua formação continuada se faz necessária a medida em que está inserido em um meio dinâmico de transformações e que conta com a atuação da comunidade em geral, que por sua vez tem necessidades diversas no que tange a educação.

Para a realização deste estudo utilizou-se como método, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, e teve como fonte dessa pesquisa as obras de Lakatos, Lück e Matos dentre outros. Estas obras se aproximam, tendo como diferenciador a natureza da fonte.

Segundo Gil (1994, p. 73), a pesquisa documental vale-se de materiais que podem receber releituras, ser reelaborados, enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições de vários autores sobre um assunto.

A pesquisa bibliográfica também alcança os meios de comunicação oral, com rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais com filmes, televisão. Essa pesquisa, que segundo Lakatos (2010), envolve tudo que já foi publicado sobre um determinado assunto.

Num primeiro momento foi feito as leituras e selecionado as obras que seriam utilizadas neste estudo. Depois, foi feito resenhas delas afim de obter as partes que fossem usadas como referências para dialogar com essa produção.

E por último foi construído o texto que aqui se apresenta como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. Isto por ter a finalidade de contribuir para ampliar a visão dos pedagogos em formação ou já em atuação, sobre seu papel na construção de uma gestão que oferte educação democrática e de qualidade.

### **Resultados e discussão**

Diante dos dados levantados, compreende-se que não há um só parâmetro que garanta ou que delimite o que é uma oferta de ensino de qualidade e que por tanto há fatores externos e internos que interferem direta e indiretamente no ambiente escolar e conseqüentemente na oferta de qualidade.

Esta oferta pode ter uma ótica muito singular e individual, pois os parâmetros passam também pela percepção individual dos partícipes da escola. Cada aluno, pai, profissional da educação tem seus parâmetros individuais e o Estado tem seu padrão de qualidade pautado pelos resultados das avaliações externas aplicadas periodicamente nas escolas da esfera pública.

No setor privado, é visível que a qualidade do ensino está atrelada ao ranqueamento dos alunos aprovados nos processos seletivos para ingresso em nível superior e fundamentalmente nos cursos mais concorridos e afamados como medicina, direito e odontologia.

Impossível é atribuir a um só fator, contudo, é inegável a contribuição do gestor escolar neste processo. Ele não é o detentor exclusivo do sucesso ou insucesso do que se considera aspecto qualitativo, contudo, suas decisões interferem positiva ou negativamente nos resultados.

Abocando novamente a questão das avaliações externas e as decisões tomadas pelos gestores há uma pressão constante para que se atinjam os melhores resultados, assegurando-se assim notoriedade sobre as demais escolas.

Entretanto, deve-se evocar que o gestor escolar tem muitos papéis que vão além de garantir uma educação de qualidade, como destaca Saviani (1995) em:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e

intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 1995, p. 17).

Perceptível se torna pela citação que o trabalho educativo está diretamente interligado com a cultura do indivíduo e aquilo que é necessário ser conhecido por ele de maneira tal que essa interação atinja seu objetivo máximo que é a transmissão de conhecimento e o aprendizado.

Não se pode olvidar da importância do diretor como sujeito que garante a participação de todos os envolvidos no processo educacional e da sociedade que está inserida no ambiente escolar. Ele é o incentivador da participação dessas pessoas e gere de forma que todos possam participar ativamente quer seja através da construção do Projeto Político Pedagógico da escola, quer seja pela gestão de recursos humanos e materiais que estão ao seu dispor.

Atualmente, a aferição da qualidade da gestão escolar e da qualidade de ensino é realizada através de avaliações externas promovidas pelo governo Federal. Avaliações essas que deveriam ser repensadas de acordo com as necessidades individuais de cada unidade federativa, haja visto pois que a Federação tem dimensões intercontinentais e que há particularidades muito específicas de cada estado.

### **Considerações finais**

Através do estudo realizado buscou-se uma maior compreensão da influência da gestão escolar na oferta de ensino de qualidade. Há pouca referência nomeadamente sobre o assunto. Espera-se que este artigo venha a contribuir para o conhecimento de pesquisadores e acadêmicos que também tenham como objeto de estudo a influência do gestor escolar na oferta de ensino de qualidade.

Mesmo não havendo uma unanimidade sobre o que define qualidade na educação nem parâmetros que especificamente trabalhem a influência do gestor nesse ínterim, há muitos rumos e perspectivas a serem levados em consideração. No trabalho aqui apresentado, ressaltou-se a relevância das atribuições do gestor no espaço escolar como sujeito que irá fomentar a gestão democrática e de certa forma garantir que todos os partícipes do ambiente escolar sejam ativos e participativos.

Deveria haver outros instrumentos que balizassem de forma mais direta a influência da gestão escolar na oferta de ensino de qualidade de mesma proporção também deveria existir um padrão mais específico a ser levado em consideração quando se trata de qualidade de ensino focando-se em fatores internos e não em influências externas que estão a todo momento interferindo.

### **Referências**

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério de Educação e Cultura. PNE – **Lei nº13.005/2014**. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Brasília: MEC, 2014.

BORTOLINE, Jairo César. **O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR**. Em Interletras, v. 3, Ed. 17, abril 2013/ setembro 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A**

**qualidade da educação: conceitos e definições.** Série Documental: Textos para Discussão, Brasília (DF), v. 24, n. 22, p.5-34, 2007.

\_\_\_\_\_, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios.** Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n.78, p.201-2015, maio/agosto 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04.pdf>

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva.M, MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

MATOS, Raquel Gil e CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação.** Revista OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA PARANAENSE NA PERSPECTIVA DO PROFESSOR PDE Artigos. Versão online. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_uem\\_gestao\\_artigo\\_raquel\\_mattos\\_gil.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_uem_gestao_artigo_raquel_mattos_gil.pdf) Acesso em: 13 de set. 2019.

MENEZES, EbenezerTakuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes gestão escolar.** Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <https://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/>. Acesso em: 13 de set. 2019.

NEGRI-SAKATA, Vania. **O pedagogo na gestão escolar democrática.** 2013. 39 folhas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4446/1/MD\\_EDUMTE\\_2014\\_2\\_114.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4446/1/MD_EDUMTE_2014_2_114.pdf) Acesso em: 29 de set. 2019

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: Primeiras aproximações,** 5ª ed. São Paulo, Autores Associados, 1995.

\_\_\_\_\_, D.: **A Nova Lei da Educação trajetórias, limites e perspectivas.** Campinas/SP: Autores Associados, 1997.

TORRES, Rosa María. **Blog OtraEducacion.** Disponível em: <https://otra-educacion.blogspot.com/>. Acesso em 05 de novembro 2019

Recebido em 23 de abril de 2020.

Aceito em 2 de junho de 2020.