

# A importância do gestor educacional do século 21

Juan Pablo Barea Godoi<sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo, por meio de pesquisa bibliográfica, busca analisar a importância do gestor e os desafios para os dirigentes, frente às mudanças provocadas por um processo de mundialização pelas redes sociais, e a evolução intensa das tecnologias que possibilitam o acesso imediato a qualquer tipo de informação, tanto dentro quanto fora das escolas, as quais influenciam a maneira de se ensinar, o comportamento e o modo de vida social dos seres humanos no século XXI. Essas mudanças são desafiadoras ao indivíduo pretendo de ser gestor das instituições educacionais e requerem dele alto nível de habilidades. Este trabalho evidencia a importância da compreensão do papel do gestor escolar e seu desempenho na construção de uma gestão que se adapte continuamente às mudanças contemporâneas, no sentido de serem mais participativas, atualizadas e que caminhem em busca da qualidade do processo ensino-aprendizagem dos integrantes da comunidade escolar. Acreditamos que existem muitos fatores que influenciam e que podem aperfeiçoar o processo de gestão escolar no século XXI, mas essencial é o comprometimento alinhado com as melhores intenções, buscando cativar tudo aquilo que pode beneficiar o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, o futuro dos nossos alunos.

**Palavras-chave:** Aprendizagem. Gestor Escolar. Desafios. Educação.

## ABSTRACT

This study, through a bibliographical research, seeks to analyze the importance of the manager and the challenges for the leaders, facing the changes brought about by a process of globalization by social networks, and the intense evolution of the technologies that allow immediate access to any kind of information, both within and outside schools, which influence the way of teaching, behavior and social way of life of human beings in the 21st century. These changes are challenging to the individual who claims to be the manager of educational institutions and require a high level of skills. This work highlights the importance of understanding the role of the school manager and his performance in the construction of a management that adapts continuously to contemporary changes, in the sense of being more participative, updated and that walk in search of the quality of the teaching-learning process of the members of the school community. We believe that there are many factors that influence and can improve the process of school management in the 21st century, but essential is the commitment aligned with the best intentions, seeking to captivate all that can benefit the teaching-learning process and, consequently, the future of our students.

**Keywords:** Learning. School Manager. Challenges. Education.

---

<sup>1</sup>Licenciado em Educação Física (UNIEURO).

## INTRODUÇÃO

Este estudo busca definir e analisar a importância e a qualificação necessária do gestor para exercer o cargo na escola, com foco no processo de escolha dos gestores das instituições de ensino e suas implicações na elaboração de um ensino de excelência, de qualidade e diferenciado, que atenda plenamente à sociedade contemporânea. Também pretende caracterizar a função e a importância dos gestores frente às novas exigências educacionais do século XXI, além de evidenciar a importância do uso frequente das novas tecnologias, no âmbito escolar, e da formação permanente em serviço dos gestores escolares para a qualidade da gestão e, conseqüentemente, a melhoria da educação ofertada à sociedade.

Na metodologia empregada, definiu-se a pesquisa bibliográfica, cujos procedimentos de análise documental foram norteados pela abordagem qualitativa. A partir disso, com base em artigos, livros e documentos publicados sobre o tema iniciou-se uma reflexão sobre o estudo.

Para alcançar os objetivos propostos, primeiramente discutiu-se o conceito de gestão escolar com base nas legislações vigentes e de especialistas da área de gestão escolar. Em seguida, buscou-se compreender os desafios do século XXI para a educação, frente a uma sociedade altamente tecnológica e as tendências de uso das novas tecnologias na educação. Por fim, procurou-se identificar as tendências, perspectivas e qualidades da gestão escolar no século XXI.

## 1. O QUE É A GESTÃO ESCOLAR

### 1.1. De acordo com a constituição

Inicialmente, buscou-se definir o conceito constitucional relacionado à gestão escolar, o qual o gestor deve buscar cumprir e garantir enquanto exerce a função. A partir daí, podem-se extrair conceitos que serão úteis a um estudo mais profundo e coerente com o que a constituição garante por lei:

Art. 205 A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. □

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

Art. 208 O dever do Estado com a Educação será efetivado mediante a garantia de:

III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de 0 a 6 anos de idade.

Art. 213 Os recursos públicos serão destinados às escolas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

I – comprovem finalidade não lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação (BRASIL, 1988, s/p).

Com base na Constituição Federal, fica evidente que todo gestor deve administrar a escola de forma inclusiva, democrática, colaborativa, igualitária e engajadora. Além disso, deve buscar oferecer igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola. Assim, entende-se que o gestor é responsável por administrar e garantir a acessibilidade e a qualidade do ensino para todos os alunos sob sua gestão.

Um papel fundamental do gestor como administrador é verificar se todas as áreas da instituição de ensino em que ele atua estão providas com os recursos pedagógicos e tecnológicos necessários para uma boa qualidade do ensino e práticas pedagógicas engajadoras.

Para Lück (2009, s/p), uma das maiores referências na área, a gestão escolar está intrinsecamente relacionada à liderança da direção da escola:

Há algumas décadas, o ensino público era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizador. Nesse modelo, a qualidade era garantida com mecanismos de controle e cobrança. A sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. É nesse contexto que surgiu a necessidade de haver uma ou mais pessoas para dirigir as ações que encaminham a escola para a direção desejada<sup>2</sup>.

Existe hoje uma liberdade maior em relação à forma de gerir a educação, em comparação ao antigo modelo administrativo e centralizador, o que acaba dando uma importância ainda maior ao gestor eo seu poder para o desenvolvimento das organizações educacionais.

Ainda, a respeito da importância do gestor e a maneira com que exerce a liderança no século XXI, Lück(2009, s/p)aponta que:

Onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é frouxo e não há a mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Geralmente, são instituições cujos estudantes apresentam baixo desempenho. Além dessas características, há outras menos visíveis, mas que têm grande impacto. Uma estrutura de gestão debilitada contribui para a formação de pessoas indiferentes em relação à sociedade. É alarmante observar como os apelos destrutivos estão cada vez mais fortes, com os jovens se envolvendo em arruaças e gangues e usando drogas. Isso se dá pela absoluta falta de modelos. A escola deveria oferecê-los, pois é a primeira organização formal, depois da família, que as crianças conhecem. Sem a canalização de esforços para que a aprendizagem ocorra e haja melhoria e desenvolvimento contínuos, o ambiente escolar se torna deseducativo.

Como se pode observar, uma liderança eficiente tem um papel fundamental na formação acadêmica satisfatória e condução social positiva aos alunos. O simbolismo de uma liderança organizada e preocupada com a melhora na qualidade dos serviços prestados na educação traz, sem dúvida, benefícios positivos na formação do jovem, que precisa de modelos exemplares de organização formal.

## **1.2. De acordo com a LDB**

Se levada em consideração, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB (1996), pode-se encontrar uma definição ainda mais específica de gestão educacional:

---

<sup>2</sup>Disponível

em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 29 mar 2017.

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 (BRASIL, 1996, s/p).

De acordo com a LDB, os sistemas de ensino devem ter uma gestão democrática, participativa e inclusiva, tanto para os alunos quanto para os profissionais da educação e a comunidade.

Como se pode observar, todo sistema de educação no Brasil é legitimado por leis específicas, as quais buscam viabilizar práticas que possam contribuir para o desenvolvimento e crescimento da educação no país. Também, no art. 12 da LDB (1996), observam-se as principais delegações que se referem à gestão escolar:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII- informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

(BRASIL, 1996, s/p).

A LDB ajuda a guiar a gestão democrática do ensino em geral, contribuindo para que as leis sejam aplicadas na educação básica e oferecendo certo nível de autonomia às unidades de ensino para um planejamento adequado. A gestão democrática constitui-se o princípio fundamental da organização e da administração das instituições públicas de ensino, podendo, porém, caber perfeitamente nas instituições particulares de ensino. Se observarmos o inciso VI do artigo 12 da LDB, veremos que se refere à integração da sociedade com a escola. Porém, se analisarmos a sociedade contemporânea, verificaremos uma constante mudança e adaptação para com as novas tecnologias, em especial as tecnologias eletrônicas, como os *Ipads*, *Ipods*, *Iphones*, *tablets*, dentre outras.

Sendo assim, o gestor do século XXI deve oferecer a acessibilidade para todos os alunos na instituição sob sua gestão, com todas essas novas tecnologias, para que, assim, o aluno saia da escola mais preparado para a sociedade e, conseqüentemente, para o mercado de trabalho. De acordo com Cury (2002, p.165), gestão "[...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo".

Na gestão de qualidade, é importante a participação de todos os agentes que contribuem no processo de ensino e aprendizagem. A colaboração e a contribuição de todos os educadores são essenciais para que exista o sucesso dos alunos. O gestor deve buscar priorizar a realização dos objetivos educacionais e o bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar, tanto dos alunos quanto dos professores. No caso do gestor do século XXI, este deve garantir também um processo de desenvolvimento profissional e a integração tecnológica contínua para que seu corpo docente tenha as ferramentas e as estratégias necessárias para atender a demanda nessa frente.

Somente assim o gestor e os professores estarão de fato formando os jovens aprendizes para um futuro promissor.

## **2. DESAFIOS DO SÉCULO XXI PARA A EDUCAÇÃO**

### **2.1. Uma sociedade altamente tecnológica**

Na década de 1990, os estudos de Green e Bigum (1995) apontavam uma realidade muito diferente para o aluno nas escolas:

[...]uma nova espécie de habitante nas escolas: o jovem de uma sociedade altamente tecnológica. E este é um grande desafio da educação contemporânea porque não se pode continuar a fazer o que sempre foi feito, isto é dar aulas meramente expositivas. Agora, o uso de recursos tecnológicos não pode ser ignorado. Nessa perspectiva, aquilo que é menos visível – isto é, a natureza específica da tecnologia que envolve o novo jovem cyborg, sua velocidade e características geracionais, devem ser vistas como um fato que levará a mudanças no ensino (GREEN; BIGUM, 1995, p.93.).

Hoje, mais do que nunca, o uso de recursos tecnológicos na educação não pode ficar em segundo plano. Essas mudanças se fazem mais presentes com dispositivos que contêm aplicativos com objetivos diversos que, se utilizados de forma inteligente, podem acelerar o processo de ensino e aprendizagem no século XXI.

Nessa perspectiva, aquilo que é menos visível – isto é, a natureza específica da tecnologia que envolve o novo jovem, sua velocidade e características geracionais, devem ser vistas como um fato que levará a mudanças no ensino e conseqüentemente na gestão escolar. As condições tecno-culturais - transformadas e cambiantes – sugerem uma reavaliação da compreensão da subjetividade e da ordem simbólica postas a estes que adentram os espaços escolares (FATOBENE; BELLINI, 2008, p.13).

Assim, entende-se pelos estudos de Fatobene e Bellini (2008), que estas mudanças se fazem hoje mais presentes do que nunca, com dispositivos que contêm aplicativos com objetivos diversos que se utilizados de forma inteligente pode acelerar o processo de ensino e aprendizagem do jovem do século XXI.

Para Green e Bigum (1995),

Uma coisa que parece clara é que a própria ambivalência daquilo que chamamos aqui de “alienígenas”- compreendidos como novas formas de vida – representam um desafio radical. Não podemos ignorar nem a profunda alienação que muitos/as jovens experimentam hoje, confrontando um futuro que muito frequentemente parece já esgotado mesmo antes de ter chegado, marcado sempre por uma incerteza fundamental – seu sentimento de serem, cada vez mais, estranhos numa terra estranha, nem a probabilidade de que eles/as estejam se tornando distintiva e genericamente diferentes, em termos de suas capacidades, suas estruturas de identidade, e seus valores. Discutir adequadamente essa diferença e responder àquilo que pode ser perfeitamente descrito como uma estrutura pós-moderna de sentimento exige que aqueles/as de nós que carregamos a responsabilidade de escolarizar o futuro não apenas desenvolvamos novas compreensões e novos recursos,

mas também um sentimento apropriado de humildade, juntamente com o reconhecimento da inevitabilidade da diferença(GREEN; BIGUM, 1995, p.238).

A "alienação"sobre a qual os autores se referem, na atualidade, também ocorre e pode estar relacionada à inacessibilidade às tecnologias necessárias ou à falta de treinamento adequado oferecido aos educadores que, muitas vezes, por falta desse treinamento, acabam por não explorar e utilizar as tecnologias para integrar os jovens e não aliená-los.

O estudo cultural contemporâneo é uma importante ferramenta para compreender quais são as tendências e necessidades da sociedade contemporânea, e, dessa forma, oferecer melhores e diferenciadas formas de implementar o processo de ensino-aprendizagem. E as novas tecnologias facilitam o acesso a diferentes culturas e a interação delas, de forma rápida e eficiente, através da internet. Nesse sentido, Teruya (2009) argumenta que:

Os Estudos Culturais surgem em meados da década de 1950 no contexto britânico junto aos movimentos teóricos e políticos. No plano teórico, os Estudos culturais rompem com a idéia (sic) de disciplina e não se configuram como tal, mas como uma área que propõe a interação de diferentes disciplinas. Diferente do objeto estudado no campo da antropologia, os Estudos culturais analisam os aspectos culturais da sociedade contemporânea. Trata-se de um campo onde convergem preocupações e métodos para entender fenômenos que não são compreensíveis nas disciplinas existentes(TERUYA, 2006, p.152).

A importância de se entender a sociedade contemporânea para ajustar um modelo educacional coerente com a realidade já era uma questão levada a sério e estudada na década de 1950. Hoje, essa análise se faz ainda mais necessária com as mudanças rápidas e intensas, por causa das novas tecnologias e da importância que têm na forma de vida da sociedade contemporânea.

Para Kellner (2003),

[...] com o desenvolvimento de novas multimídias e da tecnologia da informação, os tecnospetáculos têm, decisivamente, determinado os perfis e as trajetórias das sociedades e culturas contemporâneas, pelo menos nos países capitalistas avançados, ao mesmo tempo em que o espetáculo também se torna um fato marcante da globalização(KELLNER, 2003 p. 4).

Na década de 1940, no que se refere aos televisores, Kellner (2003), aponta que a influência da tecnologia, na sociedade, era um fato marcante da globalização e que a sociedade já mudaria com uma velocidade incrível. Hoje tem-se a internet e todas as outras ferramentas tecnológicas que a acompanham, tornando as mudanças ainda mais intensas. Nesse aspecto, Siqueira (2007) argumenta que:

[...] é importante considerar os novos desafios que as mídias trazem ao sistema de educação formal e à educação continuada dos cidadãos. Para os educadores, surge agora também a necessária tarefa de educar para o uso crítico e criativo das novas tecnologias, habilidade elementar tanto para a empregabilidade, quanto para a participação social e política (SIQUEIRA, 2007, p. 74).

Assim, entende-se que as tendências e os desafios para o uso efetivo das mídias e das novas tecnologias na educação estão relacionados ao uso inclusivo, participativo, crítico e criativo. A integração educacional, social e política pode ser exatamente o que falta para que o uso dessas novas tecnologias seja considerado produtivo e eficiente na realidade atual.

Ainda, sobre o uso da tecnologia como ferramenta de integração e inclusão educacional e cultural, Dorigoni e Silva (2008) apontam que:

[...] é muito mais significativa quando os estudantes podem trabalhar com alunos de outras culturas, podendo entender e perceber novas e diferentes visões de mundo, ampliando, assim, seu conhecimento [...] em projetos dentro ou fora da escola [...] à cooperação global(DORIGONI; SILVA, 2008, p.15).

Diante dessas considerações, o uso da tecnologia para a interação cultural é extremamente positivo e de fácil execução, visto que basta uma conexão de internet e um dispositivo eletrônico compatível com qualquer aplicativo de comunicação, como *Whatsapp*, *Skype*, *Facebook Messenger* etc. Tais aplicativos, em sua grande maioria, são gratuitos e de fácil utilização. Essas interações culturais têm o potencial de ampliar as percepções do mundo, o conhecimento e a cooperação global.

## **2.2. As tendências para o uso de tecnologia na Educação**

Sabe-se que hoje o uso de tecnologia na educação, na maior parte, é feito através de dispositivos portáteis (*smartphones*, *tablets*, dentre outros) que facilitam a integração e as oportunidades de aprendizagem. Caso uma instituição de ensino não tenha recursos suficientes para dar um dispositivo a cada aluno, existem aplicativos educativos e gratuitos que funcionam em qualquer dispositivo "*apple*" ou "*android*", podendo o aluno beneficiar-se deles.

Obviamente grande parte dos alunos de classes econômicas desfavorecidas, dificilmente tem condições para adquirir um dispositivo eletrônico necessário. Nesse caso, caberia ao estado dar condições de acesso a todos os alunos, qualquer que seja a classe econômica a que pertencem. Isso não seria um gasto apenas, mas um verdadeiro investimento. A questão é que a sociedade mudou e vai continuar mudando, e a maneira de ensinar não está acompanhando o ritmo da mudança:

[...] a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola, assim o papel da escola deve estar de acordo com os interesses da sociedade atual, no entanto é necessário também adaptar-se a essas novas atribuições e envolver todos que atuam na escola para que o resultado seja positivo. Sendo assim, a gestão da escola precisa se empenhar para reestruturar a escola, pois neste contexto de mudança e transformação a escola e todos os seus profissionais precisam cada vez mais investir em conhecimento e aplicá-lo para que a escola aumente sua capacidade de criar e inovar (PENIN e VIEIRA, 2002,p. 13).

Essas novas atribuições exigidas nas escolas às quais Penin e Vieira (2002) se referem estão estritamente relacionadas às mudanças sociais e tecnológicas, e cabe ao gestor manter a comunidade escolar preparada para adaptar-se a essas mudanças de forma profissional e positiva.

Ainda a respeito das mudanças e transformações na escola e o processo de ensino-aprendizagem, Teruya (2006) afirma que:

As tecnologias de informação e comunicação na educação (do Ensino Fundamental ao Ensino Superior), como o uso de computadores, de vídeos, de redes, de multimídias, permitem o rápido acesso à pesquisa e a informações novas, de forma mais interessante e envolvente, o que facilita o processo ensino-aprendizagem(TERUYA, 2006, p. 90).

A importância da tecnologia na educação hoje é muito grande, especialmente pelas novas ferramentas tecnológicas que têm potencial para promover a integração, a acessibilidade e a qualidade na educação. Além disso, existe uma mudança muito significativa no que diz respeito ao novo processo de ensino-aprendizagem com uso dos recursos tecnológicos atuais, que agora são programas e aplicativos muito mais interativos e dinâmicos, se comparados ao uso de tecnologias dos anos 90, no qual o foco era a mera apresentação da informação.

Claramente, cabe aos facilitadores do conhecimento saber administrar de forma eficiente e adequada o uso dessas poderosas ferramentas. Nesse entendimento, Souza (2004, s/p) descreve que:

[...] os recursos tecnológicos devem servir como extensões do professor. Ideias abstratas tornam-se passíveis de visualização; o microscópico torna-se grande; o passado torna-se presente, facilitando o aprendizado e transformando o conteúdo em objeto de curiosidade e interesse.

Assim, entende-se que cabe ao gestor e aos educadores acompanhar de perto a forma que a tecnologia está sendo utilizada em sala de aula e garantir a sua integração no processo de ensino-aprendizagem. A velocidade das informações e as novas formas de ensinar vão mudar o modo de transmissão do conhecimento. Dessa forma, o gestor deve garantir que sua equipe de educadores acompanhe essas mudanças tecnológicas de forma a se atualizarem constantemente em prol do desenvolvimento dos alunos.

### **3. PERSPECTIVAS E QUALIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DE SUCESSO NO SÉCULO XXI**

Os gestores da educação contemporânea, que buscam uma abordagem atualizada com a realidade do século XXI, precisam de alternativas para acompanhar as constantes mudanças do cenário atual, sem se esquecerem da função primordial da escola. Cabe aos profissionais educadores e gestores responder a pergunta: *para que existe e serve a escola?* Soares (2004) contribui ao afirmar que:

A escola serviu, serve e certamente virá a servir para domesticar ou para libertar, para reproduzir ou para revolucionar, para formar indivíduos ajustados ou indivíduos críticos, para adaptar ao presente ou para preparar para o futuro. A opção entre essas e muitas outras alternativas depende de quando e de onde se fala. (...) a escola serve às ideologias e às utopias do tempo e do espaço em que esteja inserida (SOARES, 2004, p.39).

Então, *a quem compete pensar a escola?* Esse é um desafio destinado aos educadores. Assim, com convicção de que as mudanças são bem-vindas, os gestores educacionais (equipe de direção, equipe pedagógica e equipe docente) podem iniciar o processo de modificação dessa realidade com a comunidade escolar. Para Freire (1996, p.53), "Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção". Hoje, com todos os recursos tecnológicos existentes, a educação escolar deve ser explorada, estudada e implementada de forma plena.

A participação ativa do aluno na produção e construção do conhecimento pode ser facilitada, otimizada e empregada por meio do uso dos novos recursos tecnológicos. Cabe à comunidade escolar criar uma cultura comprometida com a educação, com níveis elevados de colaboração, engajamento e com a constante reflexão sobre a prática.

Isso deve fazer parte do cotidiano pedagógico para a garantia de uma gestão de qualidade. Por meio dos estudos de Freire (1996), pode-se definir a gestão de qualidade como qualquer atividade organizada que tem objetivo de garantir a melhoria dos serviços educacionais. É necessário que o gestor garanta a participação de toda a comunidade, a fim de que assuma o papel de co-responsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ao ensino de qualidade para os alunos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Para Freire (1996, p.2), "Quem ensina aprende ao ensinar. E quem aprende ensina ao aprender".

Como discutido anteriormente a respeito do papel da comunidade na escola, sua contribuição não se resume apenas à participação em reuniões. É fundamental criar possibilidades para assumir responsabilidades com a escola, para avançar nos projetos e encarar os principais problemas que pode enfrentar. Para Freire (1996, p.55), "A Educação de que precisamos há de ser a que liberte pela conscientização. A que comunica e não a que faz comunicados".

Portanto a escola serve para libertar, para informar, integrar, criar conceitos, reproduzir e produzir conhecimento e otimizar o futuro da sociedade através da oportunidade única e protegida por lei, para cada cidadão ter acesso a uma formação de qualidade. Porque isso não ocorre plenamente, é uma incógnita com várias perguntas e respostas possíveis, mas apenas uma única verdade: não se garante esse direito de forma plena aos jovens.

Gestores e educadores, no geral, têm uma responsabilidade e potencial imenso para fazer valer tudo aquilo que a constituição deveria garantir com qualidade para a sociedade. Ora, se conseguir manter, seguir e fiscalizar com vigor as leis orçamentais, legislativas, penais etc., porque não parece presente e prioritário esse mesmo vigor enérgico para garantir esses direitos e obrigações na educação?

Obviamente que os gestores e educadores não conseguem fazer milagres sozinhos, dependem também de investimento e políticas públicas, mas conseguem ter uma influência potencial sobre a sociedade. Principalmente sobre aquela parcela da sociedade que tem alguma relação com a escola, como os pais de alunos, e principalmente, os próprios alunos que, por sua vez, caso se unam à "causa" da valorização e a disponibilização de recursos, terão voz muito mais significativa para os ouvidos do estado.

Um dos problemas talvez seja a pauta de prioridades eleita pela sociedade e por políticos que a representam. Em outras palavras, se a sociedade não acreditar que a educação é de essencial prioridade para melhorar todas as áreas sociais, os "representantes" legislativos continuarão a priorizar o imediato (economia, código penal, aposentadoria etc.) sem olhar muito para a educação e para um possível futuro promissor.

Essa realidade existe, pois os cidadãos comuns ainda não adquiriram uma cultura de valorização da educação ou não tiveram acesso a uma educação de qualidade, e devem repensar se querem continuar deixando a educação em segundo plano, ignorando aquilo que fez a diferença para os países que hoje são considerados de primeiro mundo. Praticamente todos os países bem desenvolvidos economicamente e estruturalmente, com um alto índice de Desenvolvimento Humano (IDH) são países que, em algum ponto na sua história, passaram a valorizar e priorizar a educação em todas as esferas: escolas públicas e ou particulares, universidades, escolas de cursos técnicos etc. Não se pode continuar com as mesmas práticas e condutas e esperar um resultado diferente.

Para Lück (2009, s/p), o segredo para uma gestão escolar de qualidade em qualquer época é não se acomodar e sempre buscar algo melhor:

O segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar.

Portanto a resistência às mudanças impossibilita uma possível otimização na qualidade do sistema educacional e delimita o progresso da inovação que poderia ser muito mais amplo e promissor, se ao invés de aceitar de forma cega as práticas pedagógicas exercidas como se fossem a única e a melhor forma de ensinar, mantivessem os educadores e gestores abertos às novas tendências, estratégias e possibilidades educacionais. A escola funciona como um paraquedas, isto é, apenas funciona de forma eficiente se estiver totalmente aberta. É dessa forma, de mente aberta, com novos desdobramentos, conhecimentos e metodologias que os resultados e competências tendem sempre a melhorar na educação, tornando o futuro um lugar promissor.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa evidenciou a urgência em formar gestores e professores empenhados a garantir uma educação de qualidade, a acessibilidade às melhores ferramentas tecnológicas, uma educação inclusiva, engajadora, com participação da comunidade escolar. Uma escola democrática, organizada, se não por todos, pela maioria dos segmentos sociais.

Para enfrentar o desafio de assegurar uma educação de qualidade, são necessários esforços em todas as áreas relacionadas à educação. A gestão deve ser orientada para resultados de aprendizagem e de qualidade, que se reflitam em um plano pedagógico e promissor de ação, com projeção na administração e implementação eficiente dos recursos tecnológicos, humanos, financeiros e de infraestrutura. Enfim, tudo aquilo que implica diretamente a qualidade da aprendizagem dos alunos.

O importante é manter a educação bem "servida" de recursos que otimizem sua execução. Hoje, professores devem ser motivadores, iluminadores, catalisadores, porque preparar os alunos para o século XXI não é apenas voltar-se para a tecnologia ou habilidade para uma economia globalizada. A educação, no século XXI, é sobre criatividade, inovação, consciência cultural, engajamento civil, comunicação, produtividade, colaboração, iniciativa e liderança. Deve fazer com que as salas de aula sejam tão dinâmicas quanto o mundo é para resolver problemas que não existem ainda.

O gestor deve manter a comunidade escolar atualizada em conhecimentos, metodologias, tecnologias úteis e tendências educacionais mais recentes, tendo em vista a formação dos alunos para um mundo em constante e cada vez mais rápida mudança. Dessa forma, a melhora na qualidade dos serviços prestados na educação será significativamente positiva. A criatividade e a

plasticidade do indivíduo são, portanto, qualidades fundamentais para atender às demandas do mercado de trabalho e da vida em sociedade.

Pode-se concluir que a principal contribuição deste trabalho refere-se ao fato de oferecer oportunidades profissionalizantes aos professores bem como escolas a desenvolver práticas educativas que acompanhem as transformações que ocorrem na sociedade, para que se tenha consciência do tipo de educação que o século XXI exige.

Acredita-se que existem muitos fatores que influenciam e podem otimizar o processo de gestão escolar no século XXI, mas o essencial é o comprometimento alinhado com as melhores intenções, buscando-se cativar tudo aquilo que pode vir a beneficiar o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, o futuro dos alunos.

Cada cidadão tem uma parcela de responsabilidade para com a educação e a importância que se dá a ela como sociedade. A priorização da educação é essencial para que exista uma mudança significativa em sua qualidade e eficiência com o potencial de transformar o futuro em um lugar mais justo, seguro e feliz.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 11 jan 2017.
- \_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 10 jan 2017.
- CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.
- DORIGONI, Gilza Maria Leite; SILVA, João Carlos da. 2008. **Mídia e Educação**: o uso das novas tecnologias no espaço escolar. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1170-2.pdf>>. Acesso em: 27 de fev 2017.
- FATOBENE, Eliana; BELLINI, Luzia. **A escola no século XXI**: quais desafios devem enfrentar seus gestores?2008.
- <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/artigo\\_eliana\\_fatobene.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_eliana_fatobene.pdf)> Acesso em: 22 mar. 2017.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- GREEN, Bill; BIGUM, Chris. **Alienígenas na sala de aula**. In: SILVA, Tomás Tadeu da. Tomaz Tadeu da Silva (org.) Petrópolis RJ: Vozes, 1995.
- KELLNER, Douglas. A cultura da mídia e o triunfo do espetáculo. **Libero**, Vol. 6, No 11, p. 4-15, 2003.
- LÜCK, Heloisa. **Desafios da liderança nas escolas** . 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>> Acesso em: 29 mar 2017.
- PENIN, S.; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.) **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SIQUEIRA, Alexandra B. Educação para a mídia como políticapública: experiência inglesa e proposta brasileira. **Comunicação&Política**, v. 25, n. 1, p. 73-100. 2007. Disponível em: <<http://www.cebela.org.br/imagens/Materia/01ART04%20Alexandra.pdf>>. Acesso em 05 mar 2017.
- SOARES, Magda. Alfabetização e letramento: caminho e descaminhos. **Revista Pátio**, ano VII, n. 29, fev/abr. 2004.
- SOUZA, Renata Beduschi de. **O uso das tecnologias na educação**. 2004. Disponível em: <<https://loja.grupoa.com.br/revista-patio/artigo/5945/o-uso-das-tecnologias-na-educacao.aspx>>. Acesso em: 29 mar 2017.
- TERUYA, Teresa Kazuko. **Trabalho e educação na era midiática**: um estudo sobre o mundo do trabalho na era da mídia e seus reflexos na educação. Maringá, PR : EDUEM, 2006.