**ÉRICA GOMES DO NASCIMENTO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

**GOIÂNIA**

**2020**

**ÉRICA GOMES DO NASCIMENTO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Monografia elaborada para fins de avaliação parcial de trabalho de conclusão de curso, do curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica Goiás.

**Professor Orientador: Dr. Antônio Evaldo Oliveira**

**GOIÂNIA**

**2020**

**ÉRICA GOMES DO NASCIMENTO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Apresentação de TCC, na modalidade de Monografia, no Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Orientador: Dr. Antonio Evaldo Oliveira \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Prof.(ª) Convidado(a): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Nota Final \_\_\_\_\_\_\_\_ ( )

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2020

**AGRADECIMENTOS**

A esta universidade, seu corpo docente, direção е administração que oportunizaram а janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, eivado pеla acendrada confiança no mérito е ética aqui presentes e proporcionar о conhecimento no processo de formação profissional

.

Ao Professor Dr. Antônio Evaldo Oliveira pela paciência, oportunidade e encorajamento a um estudo científico, pelo apoio e incentivo que me foi dedicado, e pelo qual demostro a minha admiração e respeito

Aos meus amigos, que estiveram comigo durante

toda essa jornada de luta e sacrifícios compensados

pela vitória na graça de Deus.

**DEDICATÓRIA**

A Deus, pelo conforto, coragem e força que me deu nas horas mais difíceis.

Aos meus pais pelo amor, incentivo е apoio incondicional, apesar de todas às dificuldades sempre me apoiaram е foram muito importantes.

A todos que me auxiliaram, direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

"Se todos fizéssemos o que somos capazes, ficaríamos espantados com nós mesmo".

(Thomas Edison)

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Érica Gomes do Nascimento[[1]](#footnote-1)\*

Antônio Evaldo Oliveira[[2]](#footnote-2)\*\*\*

**RESUMO**: O tema da presente pesquisa tem como objetivo refletir sobre a importância do modelo de gestão escolar democrática para o processo de ensino e aprendizagem na garantia da qualidade da educação. Para tanto, este trabalho se fez necessário uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais coletados no decorrer do desenvolvimento do projeto de pesquisa, basicamente em leituras de livros e artigos científicos. A gestão é um ato de realizar ações que conduzam a realização de objetivos e metas propostas, na qual a gestão escolar engloba elaborar e executar propostas pedagógicas, administrativa valorizando a gestão democrática participativa que envolve a comunidade na construção desses objetivos de forma coletiva. Existe elementos essenciais no desenvolvimento dessa gestão, como por exemplo, o projeto político pedagógico, o gestor/ diretor e comunidade escolar que pode favorecer para produzir uma educação de qualidade através de uma gestão comprometida com o pedagógico. Dessa forma, a gestão escolar não deve ter como foco apenas a dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica em que o gestor deve favorecer condições essenciais para a melhoria da qualidade no processo de ensino e aprendizagem da escola.

**Palavras-chave:** Da Administração à Gestão Democrática na Escola. A Gestão e a Importância do Trabalho Coletivo na Escola. A Gestão e sua Contribuição para a Formação de Qualidade na Escola.

**SUMÁRIO**

[INTRODUÇÃO 8](#_Toc58514763)

[CAPITULO 1 - DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: CONHECENDO O PROCESSO 12](#_Toc58514764)

[CAPITULO 2 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O TRABALHO COLETIVO 22](#_Toc58514765)

[2.1. Gestão, Conceitos, Importância e Significado 22](#_Toc58514766)

[2.2 A Importância do Projeto Pedagógico na Escola 25](#_Toc58514767)

[2.3 O Perfil do Gestor Moderno e o Trabalho Coletivo 28](#_Toc58514768)

[CONSIDERAÇÕES FINAIS 32](#_Toc58514769)

[REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35](#_Toc58514770)

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a necessidade de se repensar a importância do papel da gestão da organização escolar nas instituições de ensino, como acontece o desenvolvimento desta essencial tarefa. Com propósito de investigar a importância da gestão da Organização Escolar, na ótica de uma escola que atenda as novas condições da sociedade.

Um dos grandes desafios para o gestor é incluir toda comunidade na busca de metas para uma educação de qualidade, ou seja, na efetivação da gestão democrática, cabe ele favorecer a criação de espaços de participação na tomada de decisões, de maneira que todos os envolvidos visam assegurar processo de ensino escolar e aprendizagem de qualidade.

É importante ressaltar que o papel dos autores deste processo na educação é através de um olhar mais instigante, observando a escola e os problemas que englobam. Entender que é de suma importância estabelecer vínculos no processo de gestão da organização escolar, para a produção de um trabalho de maior qualidade e também de satisfação pessoal e profissional.

Cabe ressaltar, que é necessário desenvolver uma escola realmente democrática, ou seja, que verdadeiramente garanta aos discente a aprendizagem, que tenha condições institucionais e pedagógicas que oportuniza isso. Nessa perspectiva, sabemos que os gestores são profissionais que executam uma função de extrema importância na decisão do clima e cultura organizacional da escola e na acessibilidade da aprendizagem de seus alunos. Luck (2013) argumenta que o propósito de tal enfoque equivaleria ao conhecimento de que a grande tarefa do diretor consiste na liderança, orientação e coordenação das ações docentes, o que é fato. Entretanto, esse desempenho de demanda do domínio de atribuições muito mais complexas do que as docentes, e a atenção sobre muito mais situações do que as restritas à sala de aula.

Dessa maneira, considerando que o gestor escolar desempenha um papel necessário no cotidiano da escola, pois ele compete organizar o trabalho pedagógico que colabore para a aprendizagem satisfatória por parte dos aluno bem como gestar as várias solicitações impostas em relação ao aspectos administrativos, financeiros e humanos, tornando-se necessário entender a legislação que trata de sua ação, bem como os programas e projetos que tem como intuito de proporcionar um gestão escolar de qualidade. A partir deste contexto, esta pesquisa em forma de um Projeto Monográfico, levanta o seguinte questionamento para ser pesquisado: A gestão democrática na escola contribui para a melhoria nas relações de trabalho e no ambiente educacional?

Esta possibilidade exerce uma perspectiva de concepção coletiva, ou seja, requer uma mobilização por parte da comunidade escolar, para desempenhar um trabalho administrativo mais elaborado. Sendo assim, esta pesquisa, em forma de um Projeto Monográfico, levanta os seguintes objetivos para serem alcançados: Analisar a atuação pedagógica do gestor na escola, visando à melhoria das aprendizagens dos alunos;Identificar a importância do gestor escolar na organização pedagógica que visa qualidade de ensino; Especificar a influência do gestor escolar na aprendizagem de todos os alunos. Avaliar a Importância do Projeto Pedagógico para melhoria das relações de trabalho na escola.

Após a definição do tema foi feita uma busca em revisões bibliográficas e em bases de dados virtuais (artigos científicos) NA TEMATICA A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**,** especificamente na *Scientific Electronic Library Online* - SCIELO e na Biblioteca Virtual. Foram utilizados os descritores: Administração Escolar, Gestão Escolar, Projeto Pedagógico, Gestor Moderno. Esta pesquisa, em forma de um projeto, foi ainda fundamentada nos teóricos: CHIAVENATO (2000), HORA (1994), LUCK (2009), SOUZA (2001), VIEIRA (2003).

Sendo assim, na capitulo I, intitulado DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: CONHECENDO O PROCESSO, destacou-se a administração escolar como representativo as teorias da administração de empresas no que diz respeito a estrutura, funcionamento de seu sistema de modelos organizacionais, como ações que visam a produtividade. O gestor escolar é responsável legal e administrativo pela instituição de ensino, ou seja, tem função de diretor da instituição, no entanto, sob nova direção da gestão as características de administração.

O gestor é o responsável em executar a democracia na escola pública. É ele que fica encarregado de possibilitar a todos os integrantes envolvidos um espaço agradável em que todos interajam e empenham para a realização de um bom trabalho pedagógico.

A participação favorece a prática coletiva ao exercer a socialização e a divisão de compromissos. É necessário que a comunidade escolar tenha compreensão da importância da participação ativa na tomada das decisões para a melhoria da qualidade na educação. Desta forma faz parte das metas de ações do profissional da gestão escolar possibilitar condições em que o aprendizado democrático ocorra, gerando oportunidades de participação, discussão e decisão coletiva.

Já no Capítulo II, com o título A GESTÃO DEMOCRATICA NA ESCOLA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O TRABALHO COLETIVO, percebeu-se que a gestão escolar deve atuar como um processo que condiz com a questões administrativa e pedagógica da escola em busca de ampliar os objetivos e esforços coletivos. Isso quer dizer colocar em prática de maneira integrada e articulada, os interesses e necessidades da Instituição pela qual corresponde. Planejar, organizar e avaliar inclui atividades de concentração, liderança, motivação e coordenação dos integrantes visando alcançar os propósitos da Escola.

Para oferecer um ensino de qualidade atendendo as necessidades de seus alunos, a escola precisa saber o que quer, envolvendo a equipe pedagógica e a comunidade na definição das metas, por esse motivo, dentro de uma instituição de ensino há os documentos que organizam o processo de ensino aprendizagem. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretiza-las, é o que dá forma e vida ao PPP. Pois toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar.

Desse modo, o gestor é uma parte essencial na democratização da escola, pois ele é responsável por promover uma gestão democrática no âmbito escolar, além de analisar a cultura escolar, é importante que ocorra uma ação constante em orientá-la adequadamente. No desenvolvimento dessa gestão, existem alguns elementos básicos, como projetos de educação política, gestores / dirigentes e comunidades escolares, que podem apoiar a educação de qualidade por meio da gestão da educação. Portanto, a gestão escolar não deve ter como foco apenas a gestão administrativa da escola, mas sim a gestão do ensino, sendo que nesta gestão o administrador deve proporcionar as condições necessárias para a melhoria da qualidade do processo de ensino da escola.

Espera-se que com esta pesquisa possamos proporcionar um debate mais aprofundado, mais reflexões, ações e estratégias da importância da Gestão Democrática e sua importância para o trabalho coletivo na escola. Também, possamos perceber a importância do papel do Gestor Escolar na condução das relações de trabalho mais coletivas e a implementação de práticas Pedagógicas que possam contribuir para melhoria da qualidade da educação.

# CAPITULO 1 - DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: CONHECENDO O PROCESSO

A organização geral do trabalho, na escola, contempla as condições físicas, financeiras, materiais e pedagógicas. Esses elementos e o comprimento das atribuições de cada membro vão dar suporte para que a escola realize seus objetivos com qualidade.

De acordo com Hora (1994), o diretor de escola, antes de ser educador comprometido com a formação do educando, encontra se com situações em que se reduz a mero repassador de ordens burocráticas, atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, capataz de limpeza e organização do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir Programas Educacionais que várias vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade.

No entanto, diretores sensatos e preocupados em proporcionar possibilidades de transformações e desenvolvimento à comunidade na qual está inserida podem, apesar do modelo burocrático do sistema de ensino, implantar valores e práticas de cooperação da equipe ou grupo de profissionais da escola, aproveitando-se de brechas que a legislação permite, desde que esteja envolvido com os princípios da democracia, assim, numa ação inovadora podem alcançar excelentes resultados associando o administrativo ao pedagógico.

Nessa perspectiva, Hora (1994) argumenta que a instituição escolar tem de realizar um trabalho com pais, funcionários e alunos para que todos possam entender que a escola é um ambiente de referência da comunidade estando aberta a sugestões e reuniões entre eles. Para a autora o planejamento preparado com a cooperação de todos os envolvidos é o principal mecanismo para desenvolver a gestão participativa:

O mecanismo crucial da administração participativa é o planejamento participativo, que deduz uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus interesses, que, com poder de decisão, instituirão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais, (HORA, 1994, p. 51).

Diante disso, o gestor é o responsável em executar a democracia na escola pública. É ele que fica encarregado de possibilitar a todos os integrantes envolvidos um espaço agradável em que todos interajam e empenham para a realização de um bom trabalho pedagógico.

No período do século XX as Teorias Administrativas evoluíram muito, dando grande contribuição aos sistemas de ensino e a administração de suas escolas. A escola clássica de administração é certamente a que mais contribuiu com a gestão de escolas.

No contexto histórico a Escola Clássica surge em meio a revolução industrial a qual pode ser resumida em dois fatores, segundo Chiavenato (2000)

[...] o avanço acelerado e desordenado das empresas, provocando aos poucos a complexidade na sua administração [...], a necessidade de ampliar a eficiência e a competência das organizações, na intenção conseguir melhores rendimentos dos recursos, (CHIAVENATO, 2000, p. 41).

A qual focalizava somente ao capital. Dentre essas organizações surge três que serão retratados a seguir através de seus representantes e suas concepções:

Taylor defende a ideia de instituir o controle do trabalho como fundamental para a gerência, em que apenas um colaborador será responsável pelo planejamento das atividades, esta forma de administrar fez com que ocorresse um domínio maior sobre os trabalhadores.

Ao passo que, Fayol apresenta um modelo de administração com concepções voltados à divisão do trabalho, com: “autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos direitos individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espirito de solidariedade e lealdade” Hora (1994, p. 37). Este modelo segue um princípio capitalista ao qual se associa, a produtividades que produzem acumulo de capital e hierarquização de poder. Outra escola de administração, denominada como administração burocrática tem como representante Max Weber que reforça a divisão entre planejamento e execução.

Segundo Hora (1994), existe uma forte influência do capital sobre o trabalho com sua proporção a todos os níveis das atividades humanas. Significa dizer então que a instituição escolar em condições de ser administrada também está ligada a esse padrão de gerenciamento, isto é, produzir com o mínimo de recursos sem contrapor a eficiência econômica.

A partir disto os pensamentos dessas teorias administrativas motivaram os processos educativos e sua maneira de gestar as escolas, neste início exigiam-se atitudes separadas por funções com o cumprimento de horário e discutir o mínimo possível aceitando a uma hierarquia criada pela própria instituição. No discurso Ribeiro (1978 *apud* HORA, 1994, p. 42), o qual foi um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira, destaca que:

A dificuldade que a escola vem enfrentando, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu desempenho, conduziu a instituição escolar a se inspirar nos estudos de administração em que o estado e as empresas privadas obtiveram elementos para renovar suas complexidades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudo de administração pública ou privada, a escola teve apenas que adaptá-la à sua realidade. Dessa forma, a administração escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração.

A administração escolar tolerou fortes intervenções da administração empresarial e suas teorias administrativas, como o sistema de aplicação de tarefas; produção em quantidades de aprovação de alunos e finalmente o papel determinado ao gestor da escola como único responsável pelo desempenho da escola, tanto em partes administrativas quanto pedagógicas, esta última é confundida como sendo somente função do gestor, no entanto na organização da escola é necessário que todos participam do processo tanto de discussão, reflexão e ação dos procedimentos administrativos da instituição escolar.

A principal função do gestor dentro de uma instituição de ensino é desempenhar o saber-fazer pedagógico sugerindo projetos e decidir coletivamente. Durante esse processo deve-se inicialmente, planejar, o planejamento nesse caso é imprescindível, pois é a partir da reflexão do sujeito quanto à necessidade de mudança que se faz necessária essa praxe para ter consciência de buscar formas e soluções aos problemas da escola. Segundo Hora (1994):

O reconhecimento da escola como um sistema social aberto, considerada de acordo com sua função na sociedade e a adoção de termologias da informática, caracterizadas pelos termos input (entrada), output (saída), processo, produto, feedback (realimentação) resulta na conformação da racionalidade, na proporção em que favorece a centralização das decisões na intenção de torna-las técnicas, a partir da lógica da razão científica, em que a interferência do subjetivismo e, portanto, dos valores não é permitida, envolvendo o caráter seletivo do modelo e a não neutralidade como deseja, (HORA, 1994, p. 45).

Estas concepções estão presentes nas práticas atuais de administração escolar, relativas às novas concepções atribuídas tanto à função social da escola quanto a atribuição nas discussões relacionadas a educação. O administrador escolar deve possibilitar aos demais colaboradores uma direção política e pedagógica sem perder o objetivo técnico da administração ele poderá contar com algumas possibilidades e uma delas é segundo Hora (1994) o projeto político pedagógico que é o mecanismo que mobiliza toda a comunidade escolar em torno de um grande movimento que visa à transformação da escola em uma posição que identifique as condições reais da escola e condições ideais de trabalho para todos. Esta possibilidade exerce uma perspectiva de concepção coletiva, ou seja, requer uma mobilização por parte da comunidade escolar, para desempenhar um trabalho administrativo mais elaborado.

Na perspectiva da gestão, segundo Souza (2001) argumenta que a execução da pedagogia do exemplo, baseia-se na disseminação e veiculação sistemática de exemplos bem sucedidos da gestão escolar, nos quais a participação da sociedade se dá na realização de tarefas organizacionais preliminarmente definidas por outrem, sendo que as políticas educacionais que influenciam e propagam esses exemplos que provém do governo norteado pela perspectiva da Gestão da Qualidade Total (GQT), que é um conjunto de regras e técnicas de gestão originárias da empresa privada. Que pertence ao sócio metabolismo do capital que o modelo de gestão da empresa privada tenda a ser apresentado como o mais apropriado para gerir as organizações de natureza pública.

Tal pretexto, existente nas reformas de ensino, traz em seu núcleo a substituição dos princípios da administração de empresas para a gestão da escola, aderindo-se a racionalidade econômica da gestão nas mudanças, categorizando a escola como se fosse uma empresa. Comparando o aluno a cliente e consumidor, os docentes a prestadores de serviço e a comunidade escolar a mantenedores do ensino.

Os discentes passam a ser cidadãos clientes. Portanto, pagam e recebem, num contrato comercial, qualidade no produto adquirido. A posição do aluno enquanto cliente, segundo Souza (2001, p. 46):

Leva ao questionamento sobre a possibilidade de uma relação passiva dele no processo e o produto, inclusive no que diz respeito à sua participação no processo de construção do “produto”, que no caso é o conhecimento transmitido e o aluno formado, (SOUZA, 2001, p. 46).

Essa forma de conduzir a escola prejudica não só as formas de cooperação da comunidade na escola, mas principalmente desenvolve barreiras de um processo efetivo de democratização nos ambientes escolares. A gestão descentralizada, através da colaboração, do comprometimento da sociedade, rumo a uma gestão compartilhada.

A década de 1990 parece se caracterizar por um período em que houve um aumento da aplicação da lógica privada na administração educacional. Esse fator transparece dado o grau de aceitabilidade e poder de penetração que a “qualidade total” tem tido nos últimos anos, tanto segmento público quanto no privado – tendo esta concepção de qualidade se originado no setor privado, (SOUZA, 2001, p. 44).

A concepção de descentralização, de emancipação das escolas pública, encontra-se hoje no conjunto de razões que argumenta a tese a revisão da função do Estado, para com nossa sociedade, argumentos estes apoiados na elaboração de novas propostas de políticas públicas e restruturação da administração dos sistemas de ensino e da gestão das escolas públicas do país.

Dessa maneira, é fundamental uma gestão democrática como facilitadora do aprendizado do aluno. Nessa lógica aparenta estar implícita a importância da gestão compartilhada, não somente como instância de natureza administrativa, mas como intermediação de uma prática pedagógica e política que busca a construção da escola de qualidade.

A participação pautada na gestão compartilhada dos integrantes de diversos segmentos tende a mudar o processo caracterizado e elaborado de forma tradicional, no qual deixa de acontecer sob o movimento vertical passando a reconhecer a importância da participação sob a visão horizontal, proporcionando a participação dos seus integrantes, possibilitando a condução do processo de ensino-aprendizagem de maneira inovadora, onde cada membro deixa de ser um ser passivo e passa a assumir a condição membro ativo, participativo, seja na tomada de decisões, ou dentro das práticas pedagógicas que transpassam todo o processo educacional.

A escola é uma organização constantemente cobrada na questão de resultados dos alunos, avaliações internas, externas, pelos próprios alunos, pais e comunidade na qual está inserida, visando possibilitar melhorias no âmbito do ensino-aprendizagem, percebe-se que a direção do processo de ensino-aprendizagem de maneira compartilhada promove a troca de ideias entre todos os setores da escola atrelado as determinações claras dos objetivos, essa organização possibilita um aprendizado compartilhado e mais eficiente.

A organização realizada de forma conjunta, oportuniza que todos os envolvidos desenvolvam uma visão do todo, a atuação de todos os integrantes da comunidade na gestão compartilhada, incentiva a evolução do trabalho uniforme pelas necessidades de cada segmento.

Implantar a gestão compartilhada na escola não uma função fácil, pois carece de um trabalho preliminar de compreensão e quebra de padrões definidos por uma concepção tradicional, na qual a zona de conforto tem que ser deixada de lado para poder dar espaços a novos desafios que uma gestão compartilhada efetiva sugere às instituições.

Esse processo de mudança, que amplia a formação de ações compartilhadas na escola e reforça a maneira de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora a elaboração e a representação dos conselhos escolares, tem-se mostrado um dos rumos para se avançar na democratização da gestão escolar.

Convém ainda analisar que não é meramente necessário um gestor democrático, mas é essencial criar uma escola democrática, no qual todos os integrantes estejam envolvidos em um só objetivo, a melhoria de uma educação de qualidade e igualitária a todos. Para se gerar uma escola democrática é necessário ter em consciência que todos os membros possuem um dever social sobre atribuição frente à aprendizagem e desenvolvimento do aluno, deve ser formado e observado por todos essa responsabilidade, todos devem estar profundamente unidos nesta meta, caso isso não aconteça é improvável desenvolver uma escola democrática. É preciso criar um espírito coletivo, comprometido, participante, formando uma comunidade, buscando esses critérios é provável constituir a expressão chamada democracia.

Portanto, pode-se definir a gestão democrática, como sendo o processo em que se geram possibilidades e se constituem as orientações necessárias para que os membros de uma organização, não apenas tomem parte, de forma constante e contínua, de suas decisões mais cruciais, mas reconheçam os compromissos precisos para a sua execução. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões ela abrange a consciência de construção da totalidade e da integridade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK, 2009, p. 71).

Desse modo, a cooperação dos membros deve ser intensiva de forma que seja capaz de promover a redução de desigualdades, tornando-se uma gestão unitária para conseguir uma interação entre os direitos e deveres de cada um, formando um conjunto de esforços para o êxito dos objetivos pautados no âmbito escolar.

Assim, necessitando de uma constante reorganização das linhas de ação no setor educacional; discussões e interações com a comunidade escolar são fundamentos básicos de um trabalho racional e com discernimento, pois a instituição escolar atua diretamente no meio social. A escola é um espaço de comunicação de saberes e relações, necessitando estar preocupada com o desenvolvimento integral dos discentes. A escola vem a ser os lócus das situações de aprendizagens como destaca Hora (1994):

Logo, a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. É um locus em que as forças contraditórias, próprias do capitalismo, se defrontam. Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é a arena onde os grupos sociais lutam com legitimidade e poder, (HORA, 1991, p. 34).

Nessa perspectiva, Hora (1994) ressalta que as ações administrativas com uma visão de construção coletiva requerem da participação efetiva da comunidade no âmbito escolar, o que favorece para a democratização das relações que se desenvolvem na escola. A participação favorece a prática coletiva ao exercer a socialização e a divisão de compromissos. É necessário que a comunidade escolar tenha compreensão da importância da participação ativa na tomada das decisões para a melhoria da qualidade na educação. Desta forma faz parte das metas de ações do profissional da gestão escolar possibilitar condições em que o aprendizado democrático ocorra, gerando oportunidades de participação, discussão e decisão coletiva.

Luck (2006) complementa ao dizer que a promoção da participação deve ser orientada na medida em que seja voltada para ação de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à alteração da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social. A melhoria da qualidade da educação proporcionada por uma gestão democrática com autonomia, onde considera-se ideias e a convivência humana fazendo parte do conteúdo educacional, sendo a melhor maneira para a realização de uma escola pública de qualidade. Assim é preciso que gestão esteja associada a prática do professor a análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) comparando com a prática defendida pelo corpo docente faz-se de suma importância, pois apenas expondo maneiras e selecionando-as previamente, é que a escola pode caminhar para novas formas de se pensar em uma administração de cunho democrático e na inclusão da comunidade como grupo, participativo dentro da própria escola.

Partindo desses pressupostos, refletir sobre gestão e relacionar com um conjunto de atividades direcionadas para a organização, utilizando-se de métodos da administração para que alcance seus objetivos de maneira eficiente e com comprometimento social. Entretanto, faz-se necessário incluir a essa compreensão que vem do conceito etimológico da palavra que sujeita e a ideia de ato de gerar, isto é, de ocasionar o novo. Dessa forma, acredita-se que a gestão pode ser o ato de produzir o novo, das transformações escolar e das formas de relacionar entre os seus membros e de sua comunidade.

Surge desse modo, por meio desse último conceito a gestão escola que historicamente apareceu na tentativa de desfragmentar o pedagógico e o administrativo, pois essa fragmentação provocava dificuldades de relacionamento e desmotivação nas instituições escolares, por não existir concordância no planejamento, na execução das atividades e nem uma ação coletiva. Assim sendo, segundo Luck (2006, p. 65), “[...] supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de gestão mediante o avanço, que marca a transformação da óptica limitada, anteriormente apontada”. Desse modo, a óptica fragmentada transformou-se progressivamente em uma visão organizada de conjunto, ou seja, uma ação participativa e processual sobre a totalidade, com uma tendência de construção de mecanismos de autonomia.

A administração é essencial tanto na empresa quanto na escola, porém com especificidade diferente de uma empresa, de tal modo que:

A pesar de defender a aplicação da administração de empresas na escola, a maioria dos Teóricos da Administração Escolar não distingui uma identidade absoluta entre empresa e escola, identificando, nesta, características específicas que precisam ser levadas na devida conta. Primeiramente, consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar. À diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido seu caráter, de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação (PARO, 2006, p. 17).

Deste modo, a administração escolar se distingui da administração empresarial, já que esta possui uma natureza capitalista com fins lucrativos, já administração dentro da escola tem particularidades diferentes, pois o principal foco da escola segundo Paro (2006) é a transformação da sociedade. Assim, o termo gestão em si não transparece somente o trabalho coletivo da organização escolar, mas também de qualquer organização. Dessa forma, surge a Gestão Educacional, que abrange as organizações educacionais em específico. Luck (2006, p. 52), destaca que:

[...] o termo “gestão educacional”, frequentemente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas ideias, mas sim ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalizarão na tomada de decisões entre diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática.

Dessa forma, a Gestão Educacional é um setor que tem como propósito determinar diretrizes que são capazes de assegurar e impulsionar os sistemas dentro das escolas, além de ser encarregado pela execução de trabalhos coletivos, visando qualidade de ensino. Sendo assim, a gestão educacional não chegou para substituir a administração escolar e sim para acrescentá-la em aspectos até então não contemplados.

O conceito de gestão educacional, presume um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, possuindo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração. (LUCK, 2007, p. 55).

Percebe-se que a autora salienta o conceito de gestão como uma concepção que vai além da administração. Assim, pode-se dizer que a gestão se diferencia da administração por ter uma visão mais ampla, superando limites percebidos no ato de administrar, ou seja, a gestão educacional, supõe diretrizes que são voltadas para o nível macro, isto é, os sistemas de ensino, sejam eles municipais, estaduais e federais. Esta, por sua vez, é um processo de dirigir o sistema e gerir as escolas internamente, por meio de uma “subdivisão” chamada gestão escolar.

Luck (2006), ressalta ainda, que esse conceito ganhou importância e aceitação no âmbito educacional, a partir dos anos 90 e vem se modificando em um conceito comum de orientação nas ações dos sistemas de ensino escolar. Essa concepção está sendo considerada como base fundamental para a organização e instituição de unidade e a promoção de qualidade no ensino que disponibilizam. Sendo assim, cabe ressaltar que a concepção de gestão engloba os processos de ensino em sua integridade, isto é, como um todo.

Partilhando de tais ideias, a administração escolar tem como representativo as teorias da administração de empresas no que diz respeito a estrutura, funcionamento de seu sistema de modelos organizacionais, como ações que visam a produtividade. O gestor escolar é responsável legal e administrativo pela instituição de ensino, ou seja, tem função de diretor da instituição, no entanto, sob nova direção da gestão as características de administração.

Desta forma, nos faz primeiramente analisar sobre a gestão escolar que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois o olhar que o gestor tem sobre seu papel é essencial para que seu exercício venha ter êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus suportes teóricos apoiados nos mesmos conhecimentos sobre administração, contudo sua função está vinculada ao ambiente, clientela e objetivo que deseja atingir, definido pela educação, diante de um objetivo em busca da democracia, é crucial que o gestor tenha consciência sobre seus deveres, no sentido de ter bem claro seu papel de modelo de educador, marcado pelos conhecimentos acumulados no decorrer de sua formação e práticas em várias funções desenvolvidas antes de ser diretor.

É evidente que, a eleição para diretor comprova um progresso na realidade escolar, um avanço que se exibe como vitória para se chegar à Gestão Democrática. No entanto, para que a escola se sustente com tal conquista é necessário que esse gestor invista em sua formação, pois o seu desempenho frente à escola, estará iniciando novos caminhos para os próximos gestores ou simplesmente, construindo obstáculos para o seguinte gestor, para a educação e suas práticas pedagógicas como reflexo.

Desse modo, para desenvolver essa nova forma de gestão é preciso encarar os desafios, pois, percebe-se que até hoje o método para estabelecer a democratização no interior da escola ainda enfrenta muitos obstáculos, pois não é possível refletir sobre a democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer esta prática.

# CAPITULO 2 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O TRABALHO COLETIVO

## 2.1. Gestão, Conceitos, Importância e Significado

Com o passar dos anos a gestão vem adquirindo novos rumos é no decorrer desse período foram marcadas por diversas concepções até chegar à organização que presentemente se tem. Para compreender melhor sobre gestão escolar é necessário pensar a respeito à prática da política educacional ainda centralizada nas mãos do gestor de escola, sendo ela pública ou particular. Contudo, a gestão escolar deve atuar como um processo que condiz com a questões administrativa e pedagógica da escola em busca de ampliar os objetivos e esforços coletivos. Isso quer dizer colocar em prática de maneira integrada e articulada, os interesses e necessidades da Instituição pela qual corresponde. Planejar, organizar e avaliar inclui atividades de concentração, liderança, motivação e coordenação dos integrantes visando alcançar os propósitos da Escola.

Nessa perspectiva Colombo (2004), destaca que a instituição de ensino necessita ser entendida como um sistema, composto de partes integradas que promovem ações de melhoria e buscam sempre a adequação de seus processos, sendo assim profundamente dinâmica e interativa. Partindo dessa perspectiva, refletir a escola como um modelo que, associado ao sistema de organização e de gestão escolar, possui um proposito conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições necessárias para que se atinja essa qualidade. Numa visão diferenciada, o modelo de Gestão Escolar baseado no que chama de sistema de ensino é definido como:

Um conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente a adequação dos seus processos por meio de ações de melhoria, (COLOMBO, 2004, p. 52).

Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, utilizadas como forma de ordenar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os propósitos determinados pelo seu planejamento estratégico e tendo um comprometimento de toda a instituição.

O sistema de ensino da qualidade de uma escola está associado com as competências de seus profissionais e dirigentes. Não adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadoras, se os gestores não acompanham tais mudanças e reformas do ensino. A capacidade de construir-se em um processo aberto, de formação continuada e permanente, não somente para gestores escolares, como para todos os profissionais da educação. Como afirma Libâneo (2001)

Quando aplicada ao sistema escolar e às escolas, a qualidade total tem como objetivo o treinamento de pessoas para serem competentes no que fazem, dentro de uma gestão eficaz de meios, com mecanismos de controle e avaliação dos resultados, visando atender a imperativos econômicos e técnicos (LIBÂNEO, 2001 p. 53).

Líbâneo, (2001), ressalta ainda que para haver uma educação de qualidade, duas maneiras de atividades são fundamentais, a primeira condiz aos objetivos da escolarização obrigatória, tais como o desenvolvimento da personalidade, a aquisição do conhecimento e da cultura, a formação para a cidadania, a inserção no mundo. E em segundo, são as condições de realização desses objetivos, entre essas condições inclui-se, o planejamento pedagógico e curricular, a organização e gestão da escola, a cultura organizacional, a tecnologia, o desenvolvimento profissional dos professores.

As duas atividades citadas devem estar em consonância tanto no Plano de Ação do Gestor quanto no PPP da escola, pois uma não existe sem a outra, não basta unicamente o Gestor se preocupar com a estrutura da escola, deixando-a bonita, perpassando para um segundo plano as relações sociais e pedagógicas entre os discentes, docentes e comunidade escolar.

É essencial ter um planejamento coletivo capaz de promover o ensino e aprendizagem aliado com todos os sujeitos que fazem parte do espaço escolar, bem como a aparência da escola, pois não há dissociação entre currículo, pessoas e o ambiente estrutural da escola. Como já foi dito anteriormente é preciso ter claro que cabe a escola assegurar o processo de ensino/aprendizagem de qualidade, de modo que os alunos tenham acesso e se apropriem dos bens sociais e culturais produzidos pela humanidade.

Além disso, pode-se dizer que a fundamentação da gestão está na constituição de um ambiente organizado de trabalho coletivo que possa proporcionar condições de igualdade e que possibilite a produção de conhecimentos e ampliação de cultura com o intuito que os educandos tenham uma expectativa de vida melhor, de trabalho, de exercício pleno da cidadania. Desse modo, o grande desafio da escola é fazer do espaço escolar um meio que possibilite o aprendizado, no qual a escola deixe de ser apenas um local de encontro e passe a ser, além disso, encontro com o saber com descobertas de forma prazerosa e funcional, (LIBÂNEO, 2005, p. 117).

Dessa forma, a gestão da escola diretor, própria escola, avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da mesma. Essa gestão deve ser um momento de transformação, e é a partir daí que se começa a pensar no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no legado deixado aos novos gestores, onde os mesmos devem assumir essa função com amor e dedicação. Na gestão participativa, a comunidade faz parte dessas decisões, através do conselho de classe. Lembrando-se sempre que não faz uma gestão democrática sem a participativa, pois uma complementa a outra. A educação escolar tem tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos e valores, essa apropriação é feita com a participação dos alunos, a ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola.

Libâneo (2004) afirma que a escola é o lugar de aprender a desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas por meio de canais de participação, e assim deixa de ser um lugar separado da realidade do aluno e passa a conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade. Para oferecer um ensino de qualidade atendendo as necessidades de seus alunos, a escola precisa saber o que quer, envolvendo a equipe pedagógica e a comunidade na definição das metas, por esse motivo, dentro de uma instituição de ensino há os documentos que organizam o processo de ensino aprendizagem. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretiza-las, é o que dá forma e vida ao PPP. Pois toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar.

Portanto, compreende-se que o termo gestão possui uma definição mais vasta do que só questão burocrática e administrativa, envolve todos os recursos físicos, humanos pedagógicos e financeiros, além do que, promove o envolvimento e participação coletiva, ou seja, a gestão também visa como prática educativa, pois perpassa por maneiras de agir e pensar, valores e comportamentos, motivando a busca do saber por parte dos educandos e educadores.

## 2.2 A Importância do Projeto Pedagógico na Escola

O Projeto político e pedagógico pode ser definido como a organização do trabalho pedagógico da escola, um plano traçado para realização de determinado ato em busca da qualidade do ensino. Segundo Libânio (2004), o PPP é um documento que detalha diretrizes, objetivos e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escola, ou seja, ele é um documento escolar amparado pela Lei, por meio do PPP (Projeto político e pedagógico) são determinados os objetivos mais abrangentes, onde é registrado o que se pretende, o que se define como objetivos do processo educacional, bem como as ações e os métodos necessários para atingi-los. Como explica VEIGA:

O projeto político-pedagógico é entendido [...] como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico, (VEIGA, 2001, p. 8).

O projeto busca uma direção, é uma ação intencional e coletiva. Político no sentido de compromisso com a formação do cidadão. Na dimensão pedagógica, reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola que é formação de cidadão participativo, crítico e responsável. Com a necessidade de construir um pensamento crítico e democrático no âmbito escolar é fundamental para a construção do projeto pedagógico a participação de todos os envolvidos: gestores, professores e comunidade escolar, sua elaboração deverá refletir a realidade da escola, direcionando todas as ações e buscando compreender o significado e o processo do projeto pedagógico. O termo pedagógico refere-se ao cumprimento da intencionalidade da educação.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...] pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade, (VEIGA, 2001, p. 13).

O PPP tem um papel fundamental, no sentido de garantir uma intencionalidade política no trabalho pedagógico, construindo um espaço de reflexão para compreender a ideologia presente nos discursos e práticas pedagógicas. Pensar o papel político e pedagógico que a escola cumpre no interior de uma socidade historicamente situada, dividida em classes, dentro de um modo de produção capitalista, implica em reconhecer a educação como um ato político, que possui uma intencionalidade e um compromisso social. A escola irá concebe seu PPP buscando autonomia para executá-lo e avaliá-lo, partindo de uma reflexão sobre suas finalidades sociopolíticas e culturais e sobre a organização do seu trabalho pedagógico, tornando-se um desafio a construção de um PPP dentro de um processo de ação-reflexão. Veiga (2007), ainda destaca que

A principal possibilidade de construção do Projeto Político-Pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva, (VEIGA, 2007, p. 14).

Dessa forma, o projeto vai além de agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas, ele não é algo construído e em seguida arquivado ou simplesmente encaminhado as autoridades educacionais para comprovar o comprimento das tarefas burocráticas. O projeto político e pedagógico faz parte do planejamento e da gestão escolar e sua importância reside no fato de que ele passa a ser uma direção, um caminho para ações da escola. É uma ação intencional que precisa ser definida coletivamente, com participação da comunidade escolar, traçando ações convergentes na busca do mesmo objetivo. Nesse sentido, percebe-se que as questões relacionadas à organização do trabalho pedagógico, devem ser amplamente discutidas e a comunidade deve conhecer o funcionamento de sua instituição de ensino, os sujeitos que nela estudam e trabalham, intensificando seu envolvimento e acompanhando a qualidade da educação ofertada.

De acordo com Lück (2006), a democratização dos processos de gestão da escola está prevista na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/1996, no Plano Nacional de Educação – Lei nº 13.005/2014. Estas normas legais enfatizam a importância da ação coletiva compartilhada, a descentralização dos processos de organização, a tomada de decisões, a construção de autonomia e, principalmente, a consciência das escolas da necessidade de uma gestão democrática, em todos os níveis de ensino. Dessa forma, ela não é um processo facultativo, ou seja, participar dessa construção não é uma questão de convite à comunidade é uma atribuição desta na construção de um ambiente escolar de qualidade.

A equipe gestora tem o compromisso de articula o processo e favorecer a participação de todos, que acontece em uma de suas formas por meio do Conselho Escolar. Convém salientar que

A prática social da educação é um todo, com partes que se articulam e se complementam. O Projeto Político Pedagógico, como instrumento de planejamento coletivo, procura resgatar a unidade do trabalho escolar, garantindo que não haja uma divisão entre os que planejam e os que executam. Assim, o Conselho Escolar necessita zelar pela dimensão unitária do trabalho desenvolvido na escola, resgatando a função educativa de todos que atuam no seu espaço, (BRASIL, 2004, p. 29).

A escola deve ser administrada de forma coletiva, contemplando todos os segmentos que a compõem e que dela se utilizam. Sendo assim, considera-se que as funções administrativas e pedagógicas precisam estar inseridas numa ação coletiva de construção do projeto político-pedagógico da escola. Por isto, é fundamental que esta gestão ocorra de forma colegiada, utilizando dos atributos do Conselho Escolar.

Na gestão colegiada, o projeto pedagógico surge como vontade coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar e não mais de forma fracionada entre aqueles que ocupam diferentes cargos ou funções. Busca-se uma escola com uma nova qualidade, calcada no compromisso ético do educador como elemento pertencente a uma equipe com todas as suas responsabilidades na formação do cidadão.

Para caracterizar a relação entre administração colegiada e prática pedagógica, faz-se necessário sua apreensão concreta. Interessa, pois analisar a prática pedagógica existente de fato na escola, a possível relação entre administração colegiada e essa prática, assim como, as sugestões dos professores e técnicos em seu favor, (PRAIS, 1996, p. 70).

O formato administrativo da gestão colegiada fundamenta os princípios da democracia, pois a mesma prega uma sociedade livre onde prepondera a influência da maioria. Diante dessa perspectiva, a escola como um todo tem uma função bem definida, um lema a ser exercido: Trabalhar visando sempre o bem comum. Por esse motivo, nada mais justo do que fazer a descentralização do poder administrativo e oportunizar o colegiado ao processo de crescimento da escola seja na área: administrativa, pedagógica ou financeira.

Para envolver essa dimensão política e pedagógica, o processo de re/elaboração do Projeto Político-Pedagógico tem sua essência na coletividade, na participação da comunidade escolar, em sua diversidade, traçando ações convergentes na busca dos mesmos objetivos. Nesse sentido, percebe-se que as questões relacionadas à organização do trabalho pedagógico, devem ser amplamente discutidas e a comunidade deve conhecer o funcionamento de sua instituição de ensino, os sujeitos que nela estudam e trabalham, intensificando seu envolvimento e acompanhando a qualidade da educação ofertada.

Logo, o projeto político pedagógico faz parte do planejamento e da gestão escolar e sua importância reside no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da escola. É uma ação intencional que precisa ser definida coletivamente, com compromisso coletivo. O projeto é político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive.

## 2.3 O Perfil do Gestor Moderno e o Trabalho Coletivo

As escolas vêm passando por momentos de mudanças, no sentido de uma ação mais descentralizadora, o que tem provocado reações diferenciadas nos integrantes do universo escolar, pois as relações no interior da escola, não são mais as mesmas. Esse movimento exige um novo olhar sobre a gestão da escola e novas competências para atuar, frente às responsabilidades renovadas que surgem no cotidiano da escola. Como organização social, a escola pressupõe a união de diferentes indivíduos, numa relação comum, que gera a necessidade de tomada de decisões no coletivo, quando o gestor-diretor desempenha o papel, em busca da participação e comprometimento de todos no enfrentamento dos problemas institucionais (LIBÂNEO, 2001).

Dessa forma o gestor é responsável por promover e propor na escola uma Gestão Democrática. Além de analisar a cultura escolar, é importante que ocorra uma ação constante em orientá-la adequadamente. Esses são alguns dos pontos sugeridos aos gestores e que devem ser adequados a cada escola, como uma forma de entender sua realidade e superar suas limitações, além dos seus desafios (LÜCK, 2006).

Percebe-se que o gestor é parte fundamental na democratização da escola, por ser considerado o responsável desta, do mesmo modo, por ter a função de promover a participação de todos. Sendo assim:

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfretamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p. 16).

O gestor que se considera democrático mobiliza sua equipe. Porém, ao contrário dos princípios democráticos, percebe-se que ainda alguns gestores preferem figurar como autoridades, o que contradiz a proposta de democratização escolar. Deste modo, o gestor precisa:

Promover na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica, a elevação de seu nível de consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas ações escolares. Isso porque essa prática, quando efetiva, promove a necessidade de participação nas determinações realizadas no âmbito da gestão do sistema de ensino (LÜCK, 2006, p. 80).

Para Luck, não basta propor simplesmente a participação dos professores; é importante que o gestor promova a participação da família, dos funcionários, enfim, de todos os atores que atuam dentro da escola, de forma direta ou indireta, pois somente uma escola bem dirigida, apresenta bons resultados. A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados. Por isso é necessário a presença de gestores que atuem como lideres, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco.

Nessa mesma perspectiva, Luck (2010) destaca ainda que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado, para assim atingir os objetivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que possibilite o alcance de tais objetivos almejados. Contudo, é de fundamental importância que o gestor escolar busque alcançar formas mais ativas de participação na escola, atuando de maneira intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, participativa, transformadora e, principalmente, comprometida com uma educação pública de qualidade visando às novas exigências educacionais, para assim alcançar seus objetivos.

A Gestão colegiada é um exemplo vivo de democracia, pois os membros devem ter espaço de poderes paralelos no âmbito escolar. Desse modo, há uma maior possibilidade de crescimento da instituição, pois todos os que fazem à escola deixam de ser sujeitos ativos e passam a ser sujeitos participativos e transformadores da realidade escolar. Porém, vale ressaltar que esse é um dos grandes desafios da gestão, fazer o envolvimento de todos, usando somente a prática democrática, pois o processo que sustente a gestão sempre será o estabelecimento da relação do existente com o novo, ou seja, entre a escola atual e a sociedade futura.

Para que a autonomia da escola seja considerada como uma conquista no cenário educacional, é essencial que exista, por parte dos gestores e de toda comunidade escolar, capacidade de organização administrativa, pedagógica e financeira, tendo em vista que a viabilidade de qualquer proposta pedagógica depende, na maioria dos casos, de medidas administrativas que, por sua vez, demanda autonomia financeira. Com relação ao projeto político-pedagógico e a autonomia da escola, Myrtes Alonso (2003) alerta que,

Ao mesmo tempo em que aceita as proposições locais em respeito à autonomia escolar, a administração central introduz um instrumento de controle, no qual a escola define as suas propostas e se compromete com a sua realização. São “formas contratuais” de supervisão e controle, devendo ter o aval da comunidade escolar e envolver aprovação do poder central. O Projeto Pedagógico é, portanto, um instrumento de autonomia da escola, na medida em que ela se mostra com identidade própria; mas é, também, o instrumento que permite o controle do trabalho escolar, (ALONSO, 2003, p. 91).

O gestor deve ter uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção da gestão democrática. A LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9.394/96, garante essa gestão democrática, condicionando a melhoria e eficiência da qualidade do sistema educacional brasileiro.

A gestão compartilhada com a comunidade escolar é tarefa primordial da liderança, do gestor escolar que pauta suas ações no princípio de participação para que se estabeleça uma gestão democrática. Assim, o gestor deve refletir e atuar para o bem comum, elaborando condições para que a sua equipe possa contribuir, tornando-se a escola a gestão democrática participativa que envolve não somente o gestor da escola, mas também os atores que atuem nela: professores alunos, funcionários e pais. A função do gesto, para Libâneo (2008), destaca,

[...] relacionasse as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho de equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho, (LIBÂNEO, 2008, p. 349).

Nesse mesmo pensamento, Alonso (2003) destaca que o papel do gestor escolar deve assumir a liderança deste processo, sendo fundamental ter consciência crítica, ouvindo e articulando os diferentes segmentos da comunidade escolar, para construir uma educação de qualidade.

De acordo com Libâneo (2001), as novas atribuições do gestor escolar exigem: habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criações de novas significações do ambiente, manejo de tecnologias emergentes, visão a longo prazo, capacidade de assumir responsabilidades pelos resultados, capacidade de comunicação e conscientização das limitações.

Desse modo, 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 com 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.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou em descrever sobre importância da gestão escolar na busca da qualidade da educação, considerando que o gestor escolar é mais que um cargo administrativo, pois a ele competirá a efetivação de uma escola democrática, com vistas à qualidade da educação, ou seja, a gestão educacional vai muito além do ato de simplesmente administrar.

Libaneo (2008) ressalta que a função do gestor escolar não é somente gerenciar a parte administrativa, que é muito importante, mas engloba a parte pedagógica. Além de ser um líder que envolverá a todos no trabalho, onde cada sujeito, independente do papel social que depende dentro da escola, acreditem no seu próprio valor quer pessoal e profissional.

O desafio da gestão é justamente promover um clima organizacional e construir uma educação Democrática e de Qualidade, onde todos percebam sua importância e compromisso de caminhar nos sentidos de garantir a aprendizagem de qualidade em sua instituição. Quando o gestor apoia e valoriza as ideias da equipe, possibilita que o espaço de inovação aconteça atreves das ações reflexivas que almeja a melhoria e qualificação do trabalho.

A qualidade de uma instituição esta relacionada ao objetivo fim da escola, que é a aprendizagem dos alunos, todos os esforços e movimentos dentro do âmbito escolar tem que estar em consonância e a favor do comprimento dessa finalidade. O gestor em quanto líder a frente esse movimento tem a função de ser apoio e referencia na motivação para o grupo. Como visto anteriormente, o termo gestão, neste trabalho refere-se diretamente à direção da escola, mas também, a função de orientação escolar. Uma equipe, para estar em consonância de objetivos, necessita aderir sua identidade no proposito, sendo assim, a gestão democrática que possibilita a participação não somente da equipe funcional, mas toda a comunidade escolar que contribui para esta questão.

De acordo com Luck (2007), a gestão democrática é uma exigência das diretrizes e políticas educacionais, e esta precisa visar que todos participem ativamente nas tomadas de decisões da instituição escolar. O sistema de ensino precisa ser visto em sua plenitude e não elementos que definem ações isoladas. Mas necessitando instituir políticas educacionais direcionadas para a democracia favorecendo um espaço educacional com autonomia e empenho com o bem estar da coletividade. A gestão democrática só é efetiva se o gestor escolar priorizar a participação de todos, especialmente da equipe diretiva, no planejamento e execução das ações, atividades e projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos.

O modelo de gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade no processo de tomada de decisões, construindo os objetivos de forma coletiva. Existem elementos fundamentais no desenvolvimento de uma gestão democrática, como por exemplo, o Projeto Político e Pedagógico e Conselho escolar.

A partir deste estudo, o que fica evidente é a importância de valorizar a educação enquanto meio de transformação social e em como a participação efetiva da comunidade escolar na gestão educacional, pode ser um dos fatores que contribuem para essa mudança. Assim como cita Lima (1995), esse modelo de gestão é transformador para a educação, elevando a sua qualidade, garantindo o acesso e a permanência da criança na escola, auxiliando na efetivação de lutas que visem à democratização política e social do país.

Não podemos pensar que esse modelo democrático possa resolver todos os problemas na gestão escolar dos estabelecimentos de ensino. Mas sua real efetivação é uma exigência da educação, que a vê como um dos possíveis caminhos para garantir o acesso de todos à educação e ofertar um ensino escolar de qualidade, promovendo assim também, a aprendizagem dos estudantes.

Assim, construir dimensões e definir fatores de qualidade para a educação e para a gestão escolar não requer apenas a identificação e implantação de métodos, mas de condições que articulem os objetivos educativos ao desenvolvimento de todas as potencialidades do aluno, ofertando a ele um ensino de qualidade em sua amplitude, garantindo o acesso significativo aos conhecimentos, às relações sociais, às experiências culturais diversas e no aprimoramento da sua função.

Isso significa dizer que não só os fatores e os meios indispensáveis sejam determinantes, mas que todos os participantes ativos, são imprescindíveis para a produção de uma escola de qualidade ou escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem.

Desse modo, é de fundamental importância avançar no debate sobre os conceitos e definições de qualidade na educação e promover a reflexão sobre como modelo de gestão democrática possibilita condições de mudança e busca pela qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M. Autonomia da Escola e Participação. In: VIEIRA, A.; ALONSO, M.; ALMEIDA, M.; (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2000.

BRASIL. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Caderno 2. Brasília: Ministério da Educação, 2004. Disponível em: Acesso em 14 nov. 2020.

CERVO, João Olavo. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos.5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LIMA, Antonio Bosco de. **Burocracia e participação**: análise da (im)possibilidade da participação transformadora na organização burocrática escolar. 1995. Dissertação (Mestrado) - Unicamp, Campinas, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F.; TOSCHO, Mirza S. **Educação escolar**: política, estrutura e organização. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de caso, uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PARO, Vitor: **Administração escolar introdução a crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. 3 ed. Campinas, SP: Papirus, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2016

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Gestão escolar compartilhada**: democracia ou descompromisso? São Paulo: Xamã, 2001.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. Organização e gestão escolar: evolução e conceitos In: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Mirtes (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas SP: Papirus, 2001.

\_\_\_\_\_\_. **Quem sabe faz a hora de construir o Projeto Político Pedagógico da escola**. Campinas, SP: Papirus, 2007.

1. \* aluna do curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. [↑](#footnote-ref-1)
2. \*\* Professor da PUC Goiás, Mestre e Doutor em Educação. antonio.evaldo@uol.com.br [↑](#footnote-ref-2)