

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.

SCHOOL MANAGEMENT AND QUALITY OF EDUCATION.

JOSÉ CARLOS QUIRINO, LAERCIO DE JESUS CAFÉ

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância de uma gestão escolar democrática e seus impactos na qualidade da educação. Refletir sobre gestão escolar e qualidade na educação pressupõe a interação e ação geral de todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento da educação para a tomada de uma nova consciência que leve a concepção de um processo educacional mais amplo, baseado em uma administração ética e responsabilidade coletiva e intergeracional. A função da gestão escolar é de essencial importância social sob o ponto de vista educacional, pois traz o papel de observar a representação e ação do Estado e Município nas escolas. Gestores devem buscar uma formação atual que possa auxiliar a deliberar as principais linhas de alternativas lógicas como o novo padrão da educação, suprimindo o autoritarismo por posturas que colaborem para o desenvolvimento profissional do professor, para a efetiva aprendizagem dos educandos e para o progresso de qualidade do trabalho da escola em geral. O trabalho tratou-se de uma revisão desenvolvida a partir de material já elaborado, composto de artigos científicos publicado em periódicos.

Palavras chave: Gestão; Educação; Qualidade.

ABSTRACT

The general objective of this work is to analyze the importance of democratic school management and its impacts on the quality of education. Reflecting on school management and quality in education presupposes the interaction and general action of all people involved in the development of education for the acquisition of a new awareness that leads to the conception of a broader educational process, based on ethical administration and collective responsibility and intergenerational. The role of school management is of essential social importance from the educational point of view, as it has the role of observing the representation and action of the State and Municipality in schools. Managers must seek a current training that can help to deliberate the main lines of logical alternatives as the new standard of education, supplying authoritarianism by postures that collaborate for the professional development of the teacher, for the effective learning of the students and for the progress of quality of school work in general. The work was a review developed from material already prepared, composed of scientific articles published in journals.

Keywords: Management; Education; Quality.

INTRODUÇÃO

A escola apresenta-se como uma organização burocrática que traz em sua composição uma associação de princípios e valores proporcionados pelo sistema educacional, através de leis, decretos e regras formalmente instituídos, e outra associação de princípios e valores instalados e reelaborados no seu particular, pelos participantes do processo educacional.

Todavia, na atualidade, o papel da gestão vem-se alterando, antes reverenciava as exigências da escola autoritária, e agora passa-se a considerar os princípios da escola democrática, recomendado a participação como procura pela qualidade da educação, tornando-se objeto de atenção da comunidade educacional, enquanto ponto de vista novo, desafiador, superador dos obstáculos administrativos enraizados nas instituições de ensino.

As relações sociais que acontecem no ambiente escolar e a forma como acontecem são decisivas na cultura e o clima escolar, admitindo fazer uma análise de como as pessoas, o corpo docente e a gestão se situam. O desafio de uma educação voltada para a qualidade necessita estar na construção constante de novas possibilidades e reflexões que promovam o aprendizado, o respeito as diversas formas de vida e ao planeta, e a perspectiva que se pode construir um espaço melhor para todos, culturalmente diverso, social e ecologicamente viável.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância de uma gestão escolar democrática e seus impactos na qualidade da educação. Os objetivos específicos são: caracterizar a gestão escolar democrática e descrever a importância do modelo de gestão escolar democrática para o processo de ensino e aprendizagem na garantia da qualidade da educação.

A escola precisa ser repensada e recomendar soluções para os desafios e problemas atuais. Geralmente a infraestrutura é pouco atrativa, existe um número grande de normas e regras que não permitem a interação, além da escassez de recursos que impactam na falta de livros, ferramentas que contribuam no desenvolvimento do aprendizado e formação continuada para os professores e gestores, além da pouca participação da família. Nesse sentido, a base de

organização da gestão da educação deve adotar um desenho circular que pressupõe a relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, no exercício da corresponsabilidade nas ações da escola para a melhoria da qualidade na educação.

Refletir sobre gestão escolar e qualidade na educação pressupõe a interação e ação geral de todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento da educação para a tomada de uma nova consciência que leve a concepção de um processo educacional mais amplo, baseado em uma administração ética e responsabilidade coletiva e intergeracional.

O trabalho tratou-se de uma revisão desenvolvida a partir de material já elaborado, composto de artigos científicos publicado em periódicos. Assim, o trabalho foi desenvolvido a partir de um levantamento sobre o que existe disponível sobre a importância do brincar na educação inclusiva sob a perspectiva da psicopedagogia. Para a elaboração desse trabalho empregou-se a pesquisa bibliográfica a partir de referências já publicadas, para futura análise e discussão.

DESENVOLVIMENTO

Segundo Góis e Rocha (2019), a estrutura da escola hoje não está preparada para cumprir sua principal função social que é gerar e socializar conhecimentos para a formação de sujeitos histórico-críticos que possam atuar na superação das desigualdades sociais. A sociedade precisa refletir sobre o papel que a escola efetivamente vem exercendo como instituição social já que ela exclui uma grande parcela da população quando deveria ser um instrumento para diminuição das discriminações e ampliação das condições de acesso e permanência das camadas mais vulneráveis socioeconomicamente.

A Escola apresenta um papel político importante e para que possa exercê-lo necessita desenvolver o senso crítico dos estudantes, todavia, conforme a realidade de cada sujeito escolar e a comunidade em que está inserido, ou seja, é preciso respeitar sua realidade social, cultural e econômica, promovendo a participação da família no processo pedagógico da escola.

Martins e Melo (2012) destacam que a escola necessita ser realmente um espaço democrático e não se limite a um espaço de reprodução, os momentos para

participação e reflexão de todos que estão inseridos, ampliando ordens e normas impostas por órgãos centrais no seu papel junto à comunidade, é uma das ações de uma política democrática. Assim o gestor deve ser o administrador do bem comum, estimulando a participação de todos, adaptando currículo, criando relações baseadas no diálogo.

A gestão democrática em uma escola tem um sentido amplo, necessitando que na elaboração do projeto político-pedagógico conste um diálogo da comunidade escolar com a comunidade externa, para que haja um maior crescimento na educação. A gestão na escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação (SILVA e LEÃO, 2018, p.81).

Dourado (2010) menciona que o trabalho da gestão democrática na escola dispõe muito do fortalecimento das relações interpessoais, pois nesse ambiente irá localizar empecilhos, oposições, conflitos, incoerências, diferenças, e para cumprir seu trabalho frente à realidade escolar, necessita a partir da participação de todos, disponibilizar igualdade e respeito, para deste modo instalar um espaço de diálogo, de concessão, de reflexão e de mediação do processo educativo.

Gil e Carvalho (2013) destacam que uma gestão só é democrática quando produz práticas democráticas, ou seja, é necessário dar vida ao que preconiza a legislação e a ambição social. Para isso, é preciso que os sujeitos escolhidos para estar à frente, como dirigentes das escolas da rede pública, conheçam profundamente como se processa uma gestão alicerçada nos princípios democráticos e participativos, bem como os aspectos pedagógicos da prática educativa pelos quais ele deve primar em sua atuação.

Bernardo, Borde e Cerqueira (2018) citam que a direção escolar, quando compreende a importância de uma gestão colegiada e participativa, compartilha de todos os momentos da escola com representante que almejam uma escola de qualidade, onde os segmentos são representados com suas peculiaridades, mas com um objetivo em comum. Neste sentido, a escola é única e precisa ser planejada por todas as pessoas da comunidade escolar e local

Para Gil e Carvalho (2013), o trabalho do gestor escolar se fundamenta na prática pedagógica, na prática política e na prática organizacional das instituições escolares. Deve-se, portanto, estabelecer seu trabalho implementando o trabalho pedagógico no coletivo de profissionais da escola e baseado suas atividades nas relações entre a escola e a comunidade, melhorando assim sua qualidade.

Libâneo (2012) define organização e gestão como instrumentos para a garantia do funcionamento das escolas, de tal forma com que sejam meios para atingir determinados objetivos. Assim sendo, para que estes objetivos sejam alcançados, faz-se necessário traçar objetivos educacionais dentro das instituições escolares, para que todo o planejamento tenha como fins atingir as metas (apud Santos, Bastos e Oliveira, 2020).

Santos, Bastos e Oliveira (2020) trazem que gestor escolar tem a importante função de promover o trabalho coletivo, a partir da participação integral de todos os envolvidos da comunidade escolar, para que, juntos, alcancem os objetivos educacionais, por isso se faz necessário que este profissional esteja preparado para exercer um papel tão relevante na melhoria da qualidade educacional.

Gil e Carvalho (2013) cita que o papel do gestor deve ser o de incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local e ajudando a desenvolver conhecimentos básicos necessários à participação como, por exemplo, saber ouvir e saber comunicar suas ideias.

Conforme Bernardo, Borde e Cerqueira (2018), a gestão escolar passa por uma mudança significativa no novo milênio, deixando o diretor de ser o único administrador da escola que obedece às ordens emanadas dos superiores. Sua prática deve ser promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si.

A prática pedagógica do gestor escolar necessita oferecer evidência na dimensão humana social da aprendizagem humana, devendo levar em apreço a interconexão com o entorno externo econômico, político e cultural. Necessita descentralizar o poder e propiciar uma gestão escolar horizontal, participativa e democrática, estabelecendo parcerias e trabalho cooperativo (GIL e CARVALHO,

2013).

Góis e Rocha (2019) mencionam que as funções dos gestores estão hoje muito ampliadas quando comparadas a um passado bem recente. A escola atual exige dirigentes mais dinâmicos e proativos. A autonomia da escola depende em grande parte da atuação desses profissionais, cuja maior atribuição é conduzir ao cumprimento do direito à educação.

A escola tem como função social formar cidadãos com conhecimento críticos e, também, com valores éticos, para que eles possam contribuir de forma solidária e participativa da sociedade. Diante das grandes transformações sofridas pela sociedade, a escola está sendo desafiada e questionada para que acompanhe tais mudanças. Em face disso, ela deve estar preparada para atender a sociedade de forma justa e igualitária. Torna-se fundamental que a gestão escolar seja democrática, e que todos os membros da equipe escolar possam participar das tomadas de decisão e dos projetos da escola (MARTINS, 2015, p. 251).

Moraes e Affonso (2020) trazem que a escola deve assumir o compromisso social de desenvolver nos indivíduos competências e valores que contribuam para a formação da cidadania. Portanto, valores como a solidariedade, cooperação, responsabilidade e respeito às diferenças culturais e étnicas precisam ser desenvolvidos na escola, porque são fundamentais para o combate de qualquer forma de discriminação e preconceito. Dessa forma, é necessário que a prática pedagógica da escola e o trabalho do professor em sala de aula estejam pautados em valores democráticos.

Conforme Góis e Rocha (2019), o gestor escolar não é apenas um administrador, ele é um educador. Seus atos e decisões geram repercussões significativas na trajetória dos estudantes e, por isso, seu exercício profissional deve ser alicerçado na democracia e na justiça social, oportunizando instâncias para o envolvimento e compromisso coletivo.

O termo gestão escolar possibilita ultrapassar o enfoque limitado de administração, levando em conta que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. Esta mudança, que não é apenas uma questão terminológica, representa novas ideias e estabelece, na instituição escolar, uma orientação transformadora, a partir da rede de inter-relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (GELATTI e MARQUEZAN, 2013, p 48).

Martins (2015) apresenta que a organização afeta diretamente a qualidade de ensino, por isso a organização da gestão escolar é o eixo norteador para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade. A escola deve promover meios para que as questões pertinentes ao processo de gestão sejam tratadas de forma democrática.

Rosa et al. (2021) discutem que a qualidade da educação deve ter em vista dimensões que potencializem e contribuam para uma formação mais humana em que estejam assentadas em princípios formativos dos quais permitam o desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade e que garanta, satisfatoriamente, o seu direito a educação.

De acordo com Martins (2015), a questão da qualidade na educação continua sendo prioridade. Com base nessa perspectiva, pode-se deduzir que a garantia da qualidade de ensino implica na possibilidade de todos terem condições iguais e direito a uma educação de qualidade, através da participação coletiva de toda comunidade escolar na elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da instituição escolar, da atuação competente do professor.

Segundo Dourado e Oliveira (2009), a discussão acerca da qualidade da educação remete à definição do que se entende por educação. Para alguns, ela se restringe às diferentes etapas de escolarização que se apresentam de modo sistemático por meio do sistema escolar. Para outros, a educação deve ser entendida como espaço múltiplo, que compreende diferentes atores, espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos.

Para Martins (2015), a gestão tem o papel de definir as particularidades de cada escola, por isso se faz necessário que ela seja democrática e participativa, possibilitando a participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões e projetos. É preciso que toda equipe escolar seja consciente de seu papel, e de sua responsabilidade para com a proposta da escola, pois é necessário criar circunstâncias favoráveis para ter uma gestão comprometida em oferecer um ensino-aprendizagem de qualidade.

Gelatti e Marquezan (2013) trazem que a gestão escolar deve ser democrática,

com destaque para o relacionamento entre seus profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo. Sabe-se que o trabalho do diretor escolar é necessário, mas que este profissional não tem em suas mãos o controle da produção e das decisões a respeito das políticas do sistema de educação do qual faz parte, como por exemplo, das diretrizes, das metas, dos projetos e dos programas.

Conforme Pires (2021), a legitimidade da gestão educacional é um dos desafios que o gestor encontra na instituição de ensino. Outros desafios são: estimular frequentemente a equipe, buscar a participação dos pais e/ou responsáveis, manter a qualidade do ensino-aprendizagem, gerir bem os recursos, acompanhar as mudanças no âmbito educacional, estimular a formação continuada do corpo docente, manter-se atualizado, entre outros. Os desafios são muitos, e a cada dia surgem novos, que demandam diferentes atitudes e tomada de decisões com base em seus diversos aspectos.

Grimes et al. (2021) mencionam que o papel da gestão escolar está diretamente relacionado à qualidade socialmente referenciada de ensino e ao desenvolvimento do sujeito atuante na sociedade. Uma gestão participativa proporciona o diálogo, a interação social, a construção do conhecimento, a participação dos pais e responsáveis, a autonomia dos estudantes, o aperfeiçoamento docente, o respeito à diversidade e à cultura, ações colaborativas, ou seja, fortalecendo a tríade comunidade escolar, equipe unida e aprendizagem.

Para se conquistar a tão almejada qualidade na educação, faz-se necessário que a equipe escolar atue de forma a promover uma gestão escolar democrática, destacando o importante papel da equipe diretiva da escola na condução deste processo. Uma escola que promove uma gestão democrática, participativa e com o comprometimento e envolvimento de todos os responsáveis pelo processo de aprendizagem, terá como consequência deste trabalho e esforço a qualidade da educação e o sucesso da escola (GELATTI e MARQUEZAN, 2013).

Conforme Grimes et al. (2021), a liderança e o comprometimento da gestão com a sua função são fundamentais para a construção de uma gestão escolar que

visão à construção de uma educação de qualidade socialmente referenciada. A equipe de gestão escolar precisa desempenhar sua função de liderança e comprometimento, reconhecendo o trabalho pedagógico, influenciando de maneira positiva os envolvidos, para que, coletivamente, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhorias, assim desenvolvendo a inteligência social e emocional da comunidade escola.

De acordo com Bernardo, Borde e Cerqueira (2018), todos os que trabalham na escola objetivam o bem comum que é o processo ensino aprendizagem do discente, diante de uma gestão democrática como condição *sine qua non* de qualidade. Nesse sentido, o trabalho integrado da direção, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores é de fundamental importância para o sucesso educacional dos educandos

A gestão democrática escolar demanda um novo perfil profissional constituído na função gestor escolar. O trabalho do gestor escolar não é controlar o trabalho pedagógico, entretanto garantir a existência de condições para que o ensino se cumpra. Os gestores devem buscar uma formação atual que possa auxiliar a deliberar as principais linhas de alternativas lógicas como o novo padrão da educação, suprimindo o autoritarismo por posturas que colaborem para o desenvolvimento profissional do professor, para a efetiva aprendizagem dos estudantes e para o progresso de qualidade do trabalho da escola em geral.

É fundamental que o pedagogo esteja bem-preparado com um conjunto de conhecimentos teóricos e processuais para que possa transmitir com segurança uma gestão democrática. A atuação na gestão escolar não supõe o domínio de um campo específico de conhecimento, mas sim o domínio do conhecimento para dialogar e no coletivo propor uma escola para todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gestão democrática que é o foco deste trabalho, o gestor deixa de representar um espaço técnico e burocrático, para se tornar um líder que se envolva com a instituição escolar que o representa e a sua equipe de trabalho. O gestor necessita compreender a organização como um todo, de seu funcionamento até os processos executados, promovendo um constante feedback de como está sendo

desenvolvido o trabalho, além de estabelecer uma melhor relação com todos os profissionais.

Em função do seu papel no desenvolvimento social, entende-se que o ambiente escolar também deve assumir uma posição mais efetiva na luta por um espaço mais democrático. Diante da premissa de constituir um espaço mais participativo e que acumule funções sociais, não se admite mais uma forma única de organização ou de aprendizagem. A gestão participativa vai ao encontro da ressignificação desse espaço de formação.

O gestor escolar é um intercessor entre os professores, estudantes e a instituição de ensino. As transformações práticas no cotidiano escolar podem melhorar a qualidade na educação, através de uma liderança da direção escolar, o foco na aprendizagem, o uso de dados e metas, a criação de estímulos para a equipe escolar e o reconhecimento do que é positivo.

A função da gestão escolar é de essencial importância social sob o ponto de vista educacional, pois traz o papel de observar a representação e ação do Estado e Município nas escolas. Gestores devem buscar uma formação atual que possa auxiliar a deliberar as principais linhas de alternativas lógicas como o novo padrão da educação, suprimindo o autoritarismo por posturas que colaborem para o desenvolvimento profissional do professor, para a efetiva aprendizagem dos educandos e para o progresso de qualidade do trabalho da escola em geral.

REFERÊNCIAS

BERNADO, E. S.; BORDE, A. M.; CERQUEIRA, L. M. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 31-48, mar., 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10782>>. Acesso em 15 set. 2022.

DOURADO, L. F. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. S. **Para onde vão à orientação e a supervisão educacional?** Campinas: Papirus, 2010.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. CEDES**, v. 29, n.78, ago., 2009. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?lang=pt>>. Acesso em 10 set. 2022.

GELATTI, L. D.; MARQUEZAN, L. I. P. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria v. 2 n. 4 jul./dez. 2013 p. 43-62.

GIL, R. M.; CARVALHO, E. J. G. O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação. **Cadernos PDE**, Maringá/PR, 2013. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_uem_gestao_artigo_raquel_mattos_gil.pdf>. Acesso em 30 set. 2022.

GÓIS, L. S; ROCHA, G. S. A atuação do gestor escolar no enfrentamento da evasão no Instituto Federal da Bahia - IFBA. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**. Mossoró, v. 5, n. 14, 2019. Disponível em: <<http://periodicos.uern.br/index.php/RECEI/article/download/3505/2045>>. Acesso em 15 out. 2022.

GRIMES, C. et al. O papel da gestão escolar na construção de uma educação pública de qualidade socialmente referenciada. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 36, jan-abr 2021, p.52-69. Disponível em: <<http://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/841/307>>. Acesso em 30 set. 2022.

MARTINS, A. M. F. J.; MELO, F. S. O papel da gestão democrática frente à evasão escolar na educação de jovens e adultos. **Anais do VI Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade São Cristóvão**, SE/Brasil, 20 a 22 set. 2012.

MARTINS, M. S. V. A Gestão Escolar e a qualidade do ensino no Brasil. **Anuário de Produções Acadêmico-Científicas dos Discentes da Faculdade Araguaia**, v.3, 2015, p. 250-273. Disponível em: <<https://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/viewFile/280/253>>. Acesso em 01 nov. 2022.

MORAES, T.; AFFONSO, S. A. B. Desempenho da gestão escolar e sua relação com a qualidade na Educação Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 05, ed. 07, v. 01, pp. 161-183, 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/desempenho-da-gestao-escolar>>. Acesso em 25 out. 2022.

PIRES, A. B. A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 23, 2021. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/23/a-importancia-do-gestor-educacional-no-papel-de-lider-da-instituicao-de-ensino>>. Acesso em 01 nov. 2022.

ROSA, S. S. et al. Qualidade da educação e desafios da gestão escolar na construção do currículo no ABC Paulista. **Educere et Educare**, [S. l.], v. 16, n. 40, p. 448-466,

2021. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/23914>>. Acesso em 15 out. 2022.

SANTOS, C. R.; BASTOS, R. G.; OLIVEIRA, V. H. Desafios da gestão contra a evasão escolar no ensino médio das escolas públicas. **Cadernos da Pedagogia**, v. 14, n. 27, p. 168-177, Jan-Abr/2020.

PEREIRA, M. G. **Artigos científicos**: como redigir, publicar e avaliar. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 2011.

AUTORES:

José Carlos Quirino, *Graduado em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela UNOPAR. E-mail: carlosquirino73@gmail.com*

Laercio de Jesus Café, *Graduado em psicologia pela UEMG, Professor do curso de Psicologia da UEMG. E-mail: laerciocafe@gmail.com.*