

DOI: [10.46943/VIII.CONEDU.2022.GT05.004](https://doi.org/10.46943/VIII.CONEDU.2022.GT05.004)

CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL E SUA TRAJETÓRIA NA GESTÃO PÚBLICA

Andréia dos Santos Martins de Oliveira

Mestranda do Curso de Maestría en Ciencias de la Educación da Universidad del Sol – UNADES – Paraguay, andrea_samir@hotmail.com;

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar, através de uma metodologia bibliográfica analítica, o contexto da Administração e Gestão Educacional no contexto maior da Gestão Pública, para tanto procura estabelecer os limites dos pressupostos operacionais Fayol e Taylor transpostos para a educação, o que viria a ser chamado de administração “clássica” para visão de uma instituição pública de prestação de serviços, para consubstanciar esta visão lança mão do direito administrativo para discutir a figura do gestor diante da proposta de gestão democrática preconizada na LDB. Como quadro teórico lança mão dos conceitos desenvolvidos pelos autores: CAMPOS (2010), LIBÂNEO (1994), FERREIRA (2004), FREIRE (1996,84, 82), SAVIANI (1984,85), PARO (2002), VEIGA, (1998) e dos documentos BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. MEC, SEB.2004; Lei nº 9394/96, LDB (Lei das Diretrizes e Bases) para concluir que uma gestão educacional de qualidade é possível se está tomar a responsabilidade para si de que administrar não é apenas ordenar ou delegar funções, mas assegurar a viabilidade da execução das atividades com qualidade para todos cumprindo sua função social e político institucional e, em sequência uma efetiva ação de participação por parte da comunidade local. A gestão deve ser necessariamente descentralizada,

participativa e democrática, somente assim é possível poder realizar intervenções de forma justa, participativa e democrática.

Palavras-chave: Gestão Pública, Gestão Educacional, Gestão Democrática, Desafios Operacionais.

INTRODUÇÃO

Taylor (1990) e Fayol (1970) são considerados os pais da Teoria da Administração Clássica também chamada de administração científica, cabe notar que, Taylor está propondo uma organização e otimização de produção de materiais que antes eram desenvolvidos de forma artesanal (Idade Média), onde um operário era responsável por todas as etapas das operações até o produto final, para um processo de industrialização de produção em massa onde cada operário era responsável por uma etapa de produção, este conceito de segmentação vai então influenciar as várias áreas de produção, inclusive a educacional em uma procura de maior eficiência em sua prestação de serviços, a contribuição de Fayol está mais relacionada à figura do administrador que tem como tarefa: controlar, comandar (liderar), organizar, planejar (prever), coordenar (ligar, unir). Estas visões marcaram e ainda marcam muitas das propostas administrativas das mais diversas instituições, e especificamente no universo educacional serviu de paradigma do que se chama a administração escolar clássica, que tentava de algum modo transpor os conceitos de produção e montagem de objetos e otimização de manufaturas para o ambiente pedagógico, a administração “clássica” perdeu de vista que a empresa escola difere de uma fábrica de sapatos, por que apesar de ser uma empresa, sua natureza não é de produção, mas de prestação de serviços, e o seu cliente “não tem sempre razão”, mas se assemelha muito mais à instituições de prestação de serviços na área da saúde, onde às vezes, muitas vezes, o médico (professor) se vê obrigado a prescrever um remédio amargo (uma nota baixa), ou mesmo um tratamento mais agressivo (uma retenção) para o fim último de restabelecer a saúde (a aprendizagem) do seu cliente (aluno). Esta analogia tem um sabor cruel em Mato Grosso, onde a escola ciclada, trazendo em seu bojo a progressão automática, esconde as mazelas do processo educativo e recorrendo à imagem do médico, ficamos com um médico (professor) que mesmo sabendo das mazelas do seu paciente (as dificuldades de aprendizagem) se vê compelido pelo sistema a prescrever não um remédio eficiente mas um paliativo inócuo que apenas esconde e posterga o clímax que inevitavelmente acontece diante das avaliações externas (ENEM/PISA), deixando a

descoberto a ineficiência deste projeto de ensino sem nenhuma, ou quase nenhuma, intervenção e o que é pior sacrificando o futuro profissional de gerações de jovens vindo diretamente contra uma das cláusulas pétreas da constituição brasileira e retomada na LDB que no seu Art. 205 reza: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e **sua qualificação para o trabalho**". (grifo da autora), procurar entender estas contradições à luz da missão maior da instituição escola referendada no art 205, já citado, se constitui no objetivo geral desta análise.

METODOLOGIA

Através de uma pesquisa bibliográfica constituída pela leitura dos teóricos CAMPOS (2010), LIBÂNEO (1994), FERREIRA (2004), FREIRE (1996,84, 82), SAVIANI (1984,85), PARO (2002), VEIGA, (1998) e dos documentos BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. MEC, SEB.2004; Lei nº 9394/96, LDB (Lei das Diretrizes e Bases) busca-se traçar uma linha de transformações e adaptações que, a partir das concepções de Taylor e Fayol, ocorreram na administração como um todo é na administração da escola pública em particular.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

MUDANÇAS DE CENÁRIO, MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS.

O modelo administrativo proposto por Taylor/Fayol no mundo administrativo teve que ser reinventado a partir da demanda de mercado, isto é, na medida que o processo de consumo se modificava e as relações custo-benefício se alteravam os modelos administrativos se adaptavam para tirar o melhor partido possível das mudanças estruturais, apenas como ilustração tem-se a mudança do modelo de produção fordista, modelo proposto por Henry Ford na linha direta de Taylor/Fayol que preconizava, entre

outras coisas, o controle de todas as etapas de produção e seus materiais bem como um alto volume de estocagem, para o modelo japonês denominado Toyotismo, onde pelo alto custo de se manter todas as etapas de produção se optou pelas subsidiárias, firmas satélites que produziam em alta escala e melhor determinado componente (atualmente isto acontece com os computadores) indústrias chinesas de tecnologia produzem em alta escala e por um preço muito menor componentes eletrônicos para empresas que são concorrentes (Apple, Samsung, Intel, etc...), ao mesmo tempo que só produziam o que era vendido, reduzindo assim o capital imobilizado, isto por que o Japão ressurgia de um apocalipse nuclear que devastou duas de suas mais importantes cidades Nagasaki e Hiroshima, e a partir de uma rendição incondicional elevou-se a uma das mais eficientes e competitivas economias do mundo globalizado, isto por que o Japão não possui uma indústria de base autosuficiente, dependendo da importação de aço e carvão e de outros insumos básicos para produzir seus produtos de valor agregado. Da mesma forma que acontece com a administração empresarial a administração educacional também muda de acordo com as circunstâncias, porém, não de mercado financeiro, mas do cenário político de cada época.

A escola tradicional que desenvolvia seu Projeto Político Pedagógico centralizado na figura de um gestor, soberano, isolado por opção, detentor da verdade, reflexo de um sistema político caracterizado pela figura dos caudilhos (estamos falando aqui de uma sociedade pré segunda guerra mundial) e em nível familiar da estrutura do pater poder (o pai como figura de manutenção pecuniária e de autoridade que vai ter seu início de desmoronamento por volta da década de 60, que tem seu ponto de ruptura no período pós ditadura militar (84) com o que é chamado de movimento da escola Nova.

A proposta da escola Nova traz como mote a redemocratização da administração escolar, ou, a gestão democrática, como é mais conhecida, segundo estes princípios na administração democrática o aluno passa de um simples expectador para um formador de opiniões. O corpo docente planeja, pesquisa e executa o fazer pedagógico, as sugestões são lançadas em pauta e decididas coletivamente. Diante de tais mudanças o espaço escolar agora é de

todos, as decisões são tomadas em conjunto. A gestão colabora e interage com os discentes, estes têm livre arbítrio e exerce autonomia e decisões no âmbito escolar. A gestão democrática age de forma universalizada em busca do ensino qualitativo para todos. O gestor ouve as sugestões dos docentes e acata as decisões de toda equipe de ensino. A comunidade tem outra visão da escola. Os pais são mais presentes e participam da vida dos filhos, aprimorando sugestões para um bom desempenho educacional, o que se espera deste modelo é que o coletivo interaja para o bem comum.

Aqui cabe um esclarecimento: embora o marco zero da escola Nova tenha sido o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932, sob o regime de Getúlio Vargas, e os parágrafos afirmarem que a escola Nova é um movimento pós ditadura militar, para que se entenda este processo se deve considerar o contexto deste quase meio século. O Movimento da Escola Nova teve em suas origens as ideias do filósofo e pedagogo John Dewey (1859-1952). Dewey, com ampla divulgação tanto na Europa como nos EUA, no Brasil este movimento congregou pensadores como Fernando de Azevedo, Lourenço Filho (1897-1970) e Anísio Teixeira (1900-1971), porém tal pensamento ia na contra-mão das políticas do Brasil, Getúlio Vargas, o pai dos pobres, nada mais era que um caudilho, no modelo de outros tantos dos seus contemporâneos, como Hitler na Alemanha, Mussoline na Itália, Stalin na Rússia e Peron na Argentina, mudam-se os nomes e os países mas o modelo administrativo é um só: o personalismo, a concentração de poder nas mãos de uma oligarquia e a obliterção parcial ou total dos demais poderes (legislativo e judiciário) em prol de um executivo que prometia resolver todas as necessidades sociais de uma vez por todas, e nada mais estranho a um caudilho do que um pensamento libertador, embora este seja o discurso da maioria dos tiranos. Depois do suicídio de Getúlio, em 1954, o Brasil é convulsionado por uma série de governos dos quais destaca-se, apenas pelo seu caráter democrático, o de Juscelino Kuschich, para depois da tentativa do golpe branco de Jânio Quadros, assumir seu vice Jango Goulard que com um mundo dividido entre capitalismo e comunismo, prepara o cenário para o golpe militar de 64 que tinha como bandeira proteger a família brasileira do perigo comunista, e durante mais

vinte anos a gestão educacional continuou a ser operacionalizada por forças político partidárias.

O que não pode se perder de vista nesta discussão é “a eficiência gerencial da empresa escola”, que deveria ser avaliada como em qualquer empresa de prestação de serviços pela qualidade dos mesmos, o que no caso específico deveria ser mensurado pela qualidade de aprendizagem demonstrada pelos usuários do sistema (os alunos), qualidade esta que qualquer que seja a orientação ideológica dos governantes se mostrou abaixo do nível exigido para o desenvolvimento social do país, para confirmar tais afirmações basta que sejam acessados os dados PISA, testes internos como SAEB, Prova Brasil e outros bem como as análises de economistas que apontam como um dos maiores gargalos para o desenvolvimento econômico do país é a falta de qualificação de mão de obra, isto em qualquer nível e em qualquer modalidade, isto levanta a seguinte questão: Será que a gestão democrática cumpre o seu papel de otimizar o atendimento de sua clientela, formar de maneira crítica seus alunos?

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A escola pode ser considerada um órgão público (ela é vinculada a outro órgão público, estadual ou municipal que são as secretarias de educação, que por sua vez estão vinculadas a um ente público estado e município respectivamente, o que por decorrência da lei, como todos os outros órgãos se submete às diretrizes do direito administrativo que tratam da administração pública. A partir de diversos conceitos e considerações feitas sobre a administração, delimita-se essa definição geral, para tratar de uma administração mais específica, a administração escolar que mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes à sua natureza.

Libâneo (1994) classifica quatro concepções de gestão: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrática-participativa.

Concepção técnico-científica, esta baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando sempre a racionalização dos trabalhos e a eficiência dos serviços escolares. Também conhecida em sua visão mais conservadora como administração clássica ou burocrática. Na versão mais recente e conhecida como modelo de gestão da qualidade total, utilizada de forma mais veemente em práticas de gestão da administração empresarial.

Concepção autogestionária sua base está na responsabilidade coletiva sem a presença de uma direção centralizada. Existe uma tendência nessa concepção de recusar o exercício da autoridade e as formas sistematizadas de organização e gestão. Valoriza muito a capacidade do grupo criar, instituir as suas próprias regras.

Concepção interpretativa, a base desta concepção se encontra na percepção de que a escola é uma realidade social subjetivamente construída.

Concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões, após a decisão tomada cada pessoa deve se responsabilizar por sua parte, admitindo a avaliação sistemática. E como é o envolvimento dos indivíduos nesta gestão específica?

A Constituição Federal de 1988 detalha que: juntos o estado e a família se responsabilizam em prol da educação e promoverão o desenvolvimento de igualdade e cidadania baseados na democracia, sendo este o ápice de proposta de política social deve-se também levar em conta a criação do currículo (tanto o específico como o oculto) para explicitar valores, normas e comportamentos. Como todo o pensamento dedutivo a constituição estabelece as metas, porém, não especifica os métodos os vários instrumentos a serem utilizados na construção da gestão democrática se estabelecerem a fim de quebrar regras de centralização, omissão, autoritarismo e controle burocrático imposto pela gestão tradicional, inclusive a participação da família e da comunidade esbarram no processo empírico, ou seja, nas circunstâncias vivenciais e particulares de cada tempo.

Na empiria se tem dois personagens distintos e complementares: professores e pais, muitas vezes em rota de colisão, professores reclamando que os pais não se comprometem com a educação de seus filhos e que a escola ensina mas não tem a função de educar, na outra ponta pais reclamando de professores que não se dedicam de maneira suficiente ao ensino. A radicalização de ambos os discursos esconde intencionalmente, ou não, dados que precisam ser levados em consideração. O primeiro deles é que a partir da década de sessenta a estrutura familiar mudou: anteriormente a família nuclear se estruturava na seguinte forma: o pai como mantenedor econômico, a mãe como cuidadora do lar – inclusive existia a profissão que muitas ostentavam com orgulho – “do lar”, neste arranjo produtivo havia tempo para que a mãe acompanhasse as atividades escolares, comparecesse aos conselhos de classe e se tornasse amiga da professora e da diretora, com o desenvolvimento tecnológico e a classe operária tendo acesso a bens materiais que antes eram apenas para a elite, ficou mais caro manter uma casa, consequentemente ambos tornaram-se provedores – mães começaram a trabalhar fora – deixando menos tempo para o diálogo escola-família, por outro lado, a estrutura familiar sofreu modificações; da família nuclear para a família afetiva, de modo que atualmente 60% das famílias brasileiras são mantidas pela mulher, assim as possibilidades de um contato mais estreito com a escola passam simplesmente por critérios econômicos alheios às intenções pedagógicas. Por outro lado, a afirmação de que a escola ensina, mas não se responsabiliza pela educação, esconde a falácia denominada “indefinição de conceitos”, em toda a educação fundamental os conceitos se interpenetram, um aluno que precisa de disciplina (educação) para prestar a atenção nos ensinamentos que o professor transmite está realizando e recebendo as duas funções (é educado a prestar a atenção e ao mesmo tempo lhe é ensinado as noções acadêmicas), um professor que quer “fazer a diferença” o faz a partir do seu exemplo pessoal e sua capacidade de gerar empatia, conceitos afins com a educação, mas também precisa ter domínio de conteúdo específico para que seu ensinamento seja eficaz, no universo de formação da criança os dois conceitos são mutuamente dependentes, se assim não fosse, inclusive, não haveriam tantos estudos sobre os malefícios que a indisciplina (falta

de educação) traz para aprendizagem (ensino). Empiricamente nota-se que colégios públicos atendendo uma clientela semelhante abrigando profissionais contratados pelos mesmos métodos apresentam resultados diferentes que estão diretamente ligados a capacidade da equipe gestora de manter a disciplina (educar) e estabelecer altos padrões de aprendizagem (ensino).

Por outro lado, muitas famílias pelos mais diversos motivos simplesmente transferem a educação dos seus filhos para o agente institucional, uma tendência observada inclusive na opção da escola de tempo integral que oferece a criança, alimentação, recreação, aulas de reforço etc... uma experiência que é vivenciada, inclusive, por países bem mais desenvolvidos, onde a instituição escolar com o apoio de uma equipe interdisciplinar estabelece uma rede de apoio à criança em seu desenvolvimento global. Na realidade brasileira onde os serviços básicos de atendimento ainda são precários, faltam nas instituições públicas tais profissionais (psicólogos, professores de apoio, nutricionistas, em alguns países esta rede de apoio se estende até para dentistas e oculistas), aqui os professores se veem obrigados para cumprir suas cargas horárias em se dividir em atendimentos em várias escolas, e em grandes centros com quarenta aulas muitos professores atendem três ou quatro instituições, alguns chegando a atender 500 alunos, gerando evidentemente um conflito gerencial e administrativo.

Por outro lado, deve-se lembrar que a gestão democrática está em processo de desenvolvimento. Todo sistema que provoca mudanças exige flexibilidade, moderabilidade e sobretudo reflexão sobre o que foi e o que poderá ser. A escola é o reflexo de seus componentes. Se os novos olhares tiverem focados no desenvolvimento de sua clientela, com certeza, os resultados fluirão através de novos procedimentos pedagógicos.

Paro (1997,p.10) observou que suprema democracia está na essência da vida escolar " A transformação do esquema de autoridade no interior da escola agora pertence a todos". A perspectiva da sociedade está além dos muros escolares uma vez que esta está consciente que as verdadeiras transformações acontecem no seio do ambiente escolar e é nela que a voz da juventude pode ser ouvida, o olhar dos jovens poderá mostrar novas formas de interpretar e maneiras diversas de interagir com esse mundo e cabe a

este modelo de gestão imprimir uma constante marca de mediação, contribuindo com um ambiente agradável e acolhedor para que se estabeleça o espaço do diálogo operacionalizado. Veiga & Rezende (1998) quando afirmam que, o primeiro elemento explícito é que os executivos escolares são elos humanos na complexa corrente organizacional.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Dessa forma, a escola assume um processo de coletividade que estão interligados por um determinante comum, a gestão democrática.

GESTÃO ESCOLAR DESAFIOS A ENFRENTAR:

Um destes desafio é a gestão dos seus mecanismos de financiamento. Como já devidamente explicitado parágrafos anteriores a escola pública integra o sistema de administração pública da educação federal, estadual ou municipal, como está determinado na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Por tal sistema entende-se a rede formada pelas escolas públicas e sua estrutura de sustentação, ou seja, os mecanismos necessários ao seu funcionamento. Entre esses mecanismos encontram-se a administração de recursos financeiros. Para compreender em que espaço se trabalha essa competência, é fundamental que se entenda as duas formas de aplicação dos recursos que financiam a escola: a centralizada e a descentralizada.

A aplicação centralizada, que compreende a maior parte dos recursos financeiros, é realizada por uma instância administrativa à qual a escola está submetida hierarquicamente, em geral a Secretária de Educação. Neste caso, os recursos para financiamento da escola chegam a ela na forma de benefícios, como a estrutura física, carteiras escolares, pagamento de servidores, e tudo aquilo que a escola não paga diretamente, mas recebe indiretamente por intermédio de um órgão executor.

A aplicação descentralizada é realizada pela escola, em geral, por uma unidade executora a ela associada. Os recursos públicos, neste caso, financiam a aquisição de materiais e a contratação de serviços realizados diretamente pela escola, como material de consumo, equipamentos de manutenção e funcionamento e pequenos reparos, por exemplo. Para que toda a “engrenagem” de financiamento do ensino seja colocada em ação, é fundamental estar atento para as estruturas e as regras da administração pública.

O segundo desafio é quanto a sua própria natureza e por consequência ao trato dos clientes (alunos). A escola pública pode ser vista, também, como uma unidade administrativa, que funciona seguindo os princípios de legalidade (Obediência ao que a lei prescreve), moralidade (Aplicação de regras de correta administração regida pela ética, em perfeita conjugação com a lei, para resguardar o interesse público), impessoalidade (os atos devem atender aos interesses da comunidade, de forma impessoal) e publicidade (os atos devem ser divulgados o mais amplamente possível), devidamente explanados.

Para garantir os serviços e evitar ações arbitrárias por conta dos dirigentes, esses princípios são as regras gerais que vão sustentar a modernização e a qualidade. Para fundamentar o conhecimento sobre gestão e administração, é importante entender que existem diferenças que podem servir de norte para o gestor, uma vez que ao entender esse processo, pode-se agir, de acordo com o que lhe foi estabelecido.

Nesse conjunto de reflexões a gestão tem um papel de apresentar e analisar a situação da conjuntura do processo social como um todo na sociedade, que vão discutir os problemas relacionados ao serviço público. Assim, com o passar do tempo percebe-se que a educação brasileira teve uma evolução acentuada com quebras de paradigmas, porém fáceis de serem ressaltadas.

Todavia, se faz necessário dizer que a semelhança entre as organizações públicas, dentre elas as educacionais, acontecem justamente por causa do entendimento geral de gestão ou administração. Mas no que tange ao sistema educacional há uma forma específica de gestão, como quer Cândido (1974):

A estrutura administrativa de uma escola exprime a sua organização no plano consciente, e corresponde a uma ordenação racional, deliberada pelo Poder Público. A estrutura total de uma escola é, todavia, algo mais amplo, compreendendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda, todas as que derivam da sua existência enquanto grupo social. (Cândido, 1974, p. 107).

Em muitos momentos a gestão educacional não progride porque os membros que a compõe não assumem suas tarefas conforme foi orientado por seu superior e quando a equipe não assimila que cada um tem um papel a cumprir o resultado não será promissor e certamente será sem a qualidade esperada. Na medida em que as relações de produção vão mudando, as relações sociais são modificadas, sendo as mesmas, permeadas pelos aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais, o que implica dizer que tanto estes aspectos como as relações são flexíveis, modificam-se e adquirem complexidades e abordagens variadas.

No âmbito da educação, essas mudanças ocorrem de forma ainda mais complexa, uma vez que a escola na sociedade em que vivemos, bem como em outras sociedades, tem uma função social bem definida, a qual se encontra sempre em questão e é motivo de constantes debates, reflexões e discussões, mas primordialmente a função da escola é ser “palco principal do processo educativo” (LDB – 9.394/96).

A escola tem uma tarefa ainda muito difícil, a de acompanhar o processo de globalização, modernização da sociedade e incorporar e produzir novos valores que sejam válidos para a sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento, dado o desafio a escola tem sofrido ainda com a crise social, ocasionada principalmente pelas políticas neoliberais de educação. “A ação da escola tendo em vista uma educação para o trabalho produtivo, começa pelo seu compromisso com o meio físico e social onde está inserida, dado que ela é o receptáculo da experiência social”. (Idem, p. 73).

Um outro desafio é a implantação organizacional da gestão democrática, que é ainda um desafio às escolas, uma vez que a democracia no processo educativo tem uma história bem recente, assim como o processo de democratização política em geral, que

tem no Brasil, o seu processo de desenvolvimento marcado por contradições e conflitos. a gestão escolar precisa retomar a especificidade da gestão educacional dando um sentido político as ações administrativas e de superar o autoritarismo que de certa forma marca suas relações, muitas vezes, pela ausência da participação dos sujeitos que fazem parte do processo educativo, nas definições dos objetivos e de suas ações. Paro (2002), explica que:

Por isso, uma teoria e prática de administração escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor- que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar -, evoluindo para formas coletivas a atingir os objetivos identificados com a transformação social. Paro (2002 apud Hora, p. 8)

A Gestão escolar é muito importante e significativa no processo educacional. Visto que, acompanha, coordena a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. É ela que determina os objetivos para o ensino, sejam eles gerais ou específicos. Define também as linhas de atuação de acordo com os objetivos e as características da comunidade e dos alunos.

Para isso, propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares e faz o acompanhamento pedagógico, avaliando o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e do cumprimento das metas. Além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar. Ressalta-se que, também, agrega a este conceito a tomada de decisão, a organização e o desenvolvimento do que foi acordado pela coletividade a partir dos princípios e finalidades da educação.

Dessa forma, Ferreira (2004, p. 241) afirma que:

Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Isso significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana, garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade.

Assim, observa-se que a gestão escolar deve proporcionar um ambiente educacional eficaz cujos fundamentos são princípios significativos para o desenvolvimento do ser humano, onde a partir da vivência dos envolvidos na Educação, o qual faz-se necessário ter o conhecimento das referidas vivências e com o empenho, envolvimento e comprometimento é possível desenvolver um trabalho plausível e com isso, contribuir para a construção de uma sociedade melhor, cidadã. A gestão não se delimita ao ato de administrar, cerca-se de diálogo que é uma das características da democracia. Neste sentido,

[...] quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo liberdade de expressão, a vivência de processos de convivências democráticas, a serem efetivados no cotidiano, em busca de projetos coletivos. (BRASIL, 2004, p. 26).

É uma situação de ensino que corresponde ao momento em que uma pessoa, intencionalmente, ajuda outra a produzir algum tipo de conhecimento. Mas isso não acontece de qualquer forma, em qualquer lugar. Segundo Freire, (1996, p. 22) “Ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua produção ou própria construção. Este é o primeiro saber necessário à formação do docente, numa perspectiva progressista”. A gestão deve atender à demanda do contexto atual, com uma organização que possibilite formar cidadãos críticos, capazes de lidar, conscientemente, com a realidade científica e tecnológica na qual estão.

Logo, é essencial que, no contexto da escola, o gestor saiba quem são seus alunos e por que precisam aprender, para decidir que medidas devem ser tomadas para ajudar no seu aprimoramento como pessoa. É imprescindível proporcionar situações que favoreçam a aprendizagem significativa dos conhecimentos julgados essenciais para a vida, além da escola considerando as expectativas e aspirações da sociedade. Assim, a visão de mundo e a concepção de aprendizagem daqueles que organizam o ensino interferem diretamente na forma como o aluno será percebido, na seleção do currículo e nas decisões administrativas.

Ao observar no contexto escolar o aluno age de acordo com os incentivos e determinações estabelecidas pelo sistema, observando-se principalmente o papel da família quanto a sua educação, na medida que o interesse pelos estudos são fundamentais para que a escola alcance os resultados pretendidos, no que tange aos seus objetivos, metas e índices. Campos (2010, p. 86) comenta que:

Compreendendo a escola como instituição aprendente, temos que banir a gestão comum e trazer para o interior da escola modelos de gestão que, sob o ponto de vista científico, possibilitem uma ação racional na organização, estrutura e funcionamento e viabilizem também a aplicação do processo pedagógico.

Ressaltando o pensamento de Campos, a gestão é fundamental para que o processo ensino e aprendizagem aconteçam de forma promissora. Pois, com uma gestão alicerçada na democracia, na cidadania verificar-se-á que o processo pedagógico pode desenvolver um trabalho articulado, onde os alunos terão oportunidade de conhecer de forma significativa outros contextos, os quais contribuirão com uma aprendizagem de qualidade.

Segundo Freire (1996, p. 26) afirma que:

O educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão. Uma de suas tarefas primordiais é trabalhar com os educandos a rigorosidade metódica com que devem se “aproximar” dos objetos cognoscíveis.

Ser gestor é ser líder e segundo Hunter (2004, p.8) “Um líder eficiente é aquele que desenvolve as habilidades e as qualidades morais que o capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas”, pois é um profissional que cria condições e desenvolve ações importantes para que os seres humanos, que muitas vezes estão à margem da sociedade sejam incluídos. Portanto, as contribuições são significativas para o processo educativo, porém, vamos conhecer quanto as suas contribuições frente às ações participativas e democráticas. Pois, a atuação do mesmo não deve se restringir ao rendimento, as ações específicas da escola, ou melhor, no espaço escolar, mas compartilhar os conhecimentos que estão sendo construído na escola e com isso, contribuir com a construção de uma sociedade cidadã, melhor.

De acordo com Saviani (1985, p.62), afirma que:

Aquilo que realmente estamos necessitando é de educadores com uma sólida formação teórica desenvolvida a partir e em função das exigências da ação educativa nas condições brasileiras. Este será o profissional com habilitação polivalente capaz de enfrentar os desafios da nossa realidade educacional. A formação desse tipo de profissional é a tarefa urgente acometida aos cursos superiores de educação, sejam eles denominados de pedagogia ou não.

O que se espera atualmente da gestão democrática é que seja capaz de definir metas, e motivar todos os grupos que compõe a escola para alcançarem os objetivos propostos e ajudar a crescer continuamente, que seja organizando não somente questões administrativas, mas que sejam acompanhados com veracidade os aspectos educativos e principalmente o relacionamento entre os envolvidos no processo. É importante que a comunidade escolar conheça o projeto político pedagógico, o qual é um documento que norteia todas as ações no contexto escolar, e a partir uma concepção dialógica, busque possibilidades, metodologias, técnicas de ensino, alternativas nos princípios democráticos, participativos e cidadãos, porém como esta gestão se comporta diante de uma crise global onde os cenários mudam a todo o instante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, pressupõe-se que uma gestão educacional de qualidade é possível se esta tomar a responsabilidade para si de que administrar não é apenas ordenar ou delegar funções, mas assegurar a viabilidade da execução das atividades com qualidade para todos, cumprindo sua função social e político institucional e, em sequência uma efetiva ação de participação por parte da comunidade local.

A gestão deve ser necessariamente descentralizada, participativa e democrática. É relevante que se tenha no processo educacional autonomia para encaminhar as situações-problemas que ocorrem no contexto escolar, principalmente no que tange ao aprendizado dos alunos. Um dos caminhos fundamentais para exercer a gestão pedagógica, é através do diálogo onde se observa que por meio do diálogo podemos realizar intervenções de forma justa, participativa e democrática.

As ações são baseadas nas especificidades determinadas pelo regimento escolar, projeto político pedagógico, plano de ação, que também incluem: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e formação da equipe escolar. O sucesso de sua atuação, conta com a comunidade escolar que tem uma função social e educativa que faz seu trabalho a partir da premissa de que a aprendizagem escolar é decorrência de relações sociais, afetivas e cognitivas que se estabelecem principalmente na sala de aula, onde são vivenciadas situações formais de ensino.

Portanto, esta prática emana do entendimento de cada indivíduo inserido no contexto escolar para que aconteça o processo de ensino-aprendizagem, sendo o seu sucesso dependente da compreensão do papel social da Educação e do conhecimento de saberes específicos necessários. Visto que, a gestão precisa estar interagindo com o processo metodológico, cujo intento é alcançar resultados exitosos no processo ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de. **PROGESTÃO: Como desenvolver a gestão dos servidores na escola**. Brasília; CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. 2001.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo. Ed. Loyola, 2002.

ARAÚJO, Vânia Carvalho de. **Tecendo Diálogos, construindo pontes: a educação como artífice da paz**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2001.

BRABO, Tânia Suely Antonelli Marcelino; CORDEIRO, Ana Paula; MILANEZ, Ghedini Costa. (org.) **Formação da pedagoga e do pedagogo**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Ministério da Educação.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE) 2014 -2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**; Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. Caderno 5. Elaboração Ignez Pinyo Navarro (al.) Brasília: MEC, SEB. 2004.

BRITO, César Lobato; GHEDIN, Evandro Luiz. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA Edições: Editora Raphaela, 2008.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Inovação: reflexões sobre a avaliação, o currículo e a docência**. Curitiba: Editora Melo, 2010.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Inovação: reflexões sobre a avaliação, o currículo e a docência**. Curitiba: Editora Melo, 2010.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Editora Senac Nacional, 2004.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A Escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. 12 ed. São Paulo: Cortes, 2008.

CRUZ, Giseli Barreto da. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e formação com pedagogos primordiais**. Rio de Janeiro: WAK Editora, 2011.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica/ Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. – Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**, 8 ed., São Paulo, Adas, 1970.

FERREIRA, N.S.C. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática. Educação e Sociedade**, Campinas, nº 89. P. 1227-1249, set/dez, 2004.

FERREIRA, N.S.C. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática. Educação e Sociedade**, Campinas, nº 89. P. 1227-1249, set/dez, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Vozes, 1982.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

Lei nº 13.005. **Plano Nacional de Educação**, 14 junho de 2014. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/125099097/lei-13005-14>. Acesso em: 20 fev. 2022.

Lei nº 4024/61. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm. Acesso: 23 fev. 2022.

Lei nº 9394/96. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso: 03 fev. 2022.

Lei nº 9394/96. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso: 23 fev. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.

LOMBARDI, José Claudinei. **A importância da abordagem histórica da gestão educacional**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, ago. 2006.

LOTT, Paula Amorim. **Como ser pedagogo no século XXI: sua importância em nossas vidas**. Artigo da semana de pedagogia. 2012.

NUNES, Clarice. **Anísio Teixeira**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens** – Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar. Introdução Crítica**. São Paulo. Cortez. 2002.

PEETERS, Maria Francisca; COOMAM, Maria M. Augusta de. **Pequena História da Educação**.6. Ed. SP: Edições Melhoramentos, 1964.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PINHEIRO, Maria Eveline. **A ação coletiva como referencial para a organização do trabalho pedagógico**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Org.). Escola: Espaço do projeto político – pedagógico. 11 ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Relação entre administração escolar e prática pedagógica**. In: Administração Colegiada na Escola Pública. Campinas. SP, Papirus, 1990.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia Histórico-crítica**. 4. Ed. Campinas. São Paulo. Autores Associados. 1984.

_____. **Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo**. Revista da ANDE/ Associação Nacional de Educação, n. 9: São Paulo, 1985.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **O pedagogo no terceiro milênio: enfrentando os desafios postos pelas tramas do saber, do fazer e do poder**. In. FEUSP. Identidade do Pedagogo. São Paulo: FEUSP, 1996.

SILVA, Carmem Silvia Bissoli da. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e identidade**. 2 ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

SILVA, Naura Syria F. Corrêa. **Supervisão Educacional: uma reflexão crítica**. Petrópolis, Vozes, 1987.

TAYLOR, W.F. **Princípios de administração científica**, 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) Projeto Pedagógico da Escola: Uma construção possível. 20 ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.