

## A GESTÃO ESCOLAR E A QUALIDADE DO ENSINO NO BRASIL

---

**Marlúcia dos Santos Viana Martins** – *Pedagogia – Faculdade Araguaia – Unidade Centro*

**RESUMO** : Este artigo bibliográfico faz um estudo sobre a gestão escolar, e a respeito da sua importância para uma educação de qualidade. Nesse sentido, analisamos as concepções e aspectos históricos da administração, bem como os princípios da gestão escolar no Brasil e a qualidade de ensino. A sociedade passa por grandes transformações globais, dessa forma a escola deve estar preparada para capacitar os indivíduos no enfrentamento de tais mudanças. E a organização da gestão escolar é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade. A pesquisa aqui realizada fundamenta-se nas ideias dos seguintes autores: CHIAVENATO, (2000); LIBÂNEO, (2000, 2012, 2013); LUCK, (2010); SANDER, (2007), dentre outros. Ao concluirmos esta pesquisa percebemos que a gestão é o eixo norteador da escola, pois, além da organização, ela deve buscar envolver toda comunidade escolar nas tomadas de decisões e projetos da escola.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Gestão; escola; democracia; qualidade.

**Artigo Original**

Recebido em: Nov/2014

Publicado em: Mar/2015

**Publicação**

Sistema Integrado de

Publicações Eletrônicas da

Faculdade Araguaia – SIPE

## INTRODUÇÃO

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.

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. Diante de tais desafios este artigo procura elucidar a seguinte questão: Qual a importância da gestão escolar para a qualidade do processo de ensino/aprendizagem.

Inferimos que a educação é uma condição humana necessária para vida em sociedade, e a escola tem o papel de articular ações essenciais para a busca da qualidade e da melhoria de vida, com vistas à construção de uma sociedade, mas justa e coletiva.

### **Administração: Concepções e Aspectos Históricos em Geral**

A administração, segundo PARO (2001), é um produto de grande evolução histórica. De acordo com CHIAVENATO (2000, p. 1) “[...] administração é a condução racional das atividades

de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa”. A administração tem como objetivo utilizar racionalmente os recursos para realização dos objetivos propostos.

[...] administração em geral é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Portanto, a administração é uma atividade específica do ser humano, pois somente o homem é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional. (MARTINS, 1999, p. 24).

A partir da evolução das sociedades, a atividade administrativa tornou-se fundamental e necessária para todas as instituições. Principalmente no que diz respeito ao planejamento e à organização racional dos recursos. PARO (2001, p. 19) diz que “[...] utilizar racionalmente os recursos (utilizar acordo com a razão) significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim visado, por outro, que seu emprego se dê de forma econômica”.

Para a eficácia da tarefa administrativa é necessário que os recursos sejam utilizados de forma organizada e planejada. Estes recursos são os elementos materiais e conceptuais. Conforme PARO (2001, p. 20-21):

[...] os elementos materiais são todos os meios utilizados como objeto de trabalho pelo homem, modificando-os de acordo com seus objetivos. E os recursos conceptuais consistem nos conhecimentos e técnicas que o homem acumula historicamente.

É importante ressaltarmos que os recursos materiais e conceptuais dependem um do outro em uma organização. PARO (2001, p. 24) afirma que “[...] o esforço coletivo necessita dos elementos materiais e conceptuais para ser aplicado racionalmente”. A administração não se

ocupa do esforço individual do homem, mas sim do trabalho coletivo desempenhado pelo homem nas atividades em grupos.

[...] a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficácia e eficiência com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa (CHIAVENATO, 2000, p. 5).

Historicamente, a teoria administrativa surgiu como ciência no início do século XX, e desenvolveu-se através de três Escolas: a Clássica, a Psicossocial e a Contemporânea. A Escola Clássica foi representada por meio de três movimentos: a administração científica de Frederick Taylor (1856-1915), a administração geral de Henri Fayol (1841-1925) e a administração burocrática, desenvolvida a partir das reflexões elaboradas por Max Weber (1864-1920).

A administração científica foi o primeiro movimento criado por Frederick Taylor o qual destaca os princípios da administração com o objetivo de aumentar a eficiência<sup>2</sup> da produção. Taylor visava à racionalização do trabalho a fim de eliminar desperdícios e gastos excessivos, a partir da fragmentação das tarefas e da especialização do trabalhador, possibilitando assim, o crescimento de patrões e empregados. No segundo movimento, Henri Fayol desenvolveu os princípios gerais da administração, preocupando-se com a eficiência e organização de todos os setores da empresa, desempenhando algumas funções necessárias para qualquer instituição: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com o autor, “Fayol já previa a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de caráter geral para formar administradores, a partir de suas aptidões e qualidades pessoais” (CHIAVENATO2000, p. 87). Buscava-se a formação de profissionais qualificados para atuarem em tais funções, visto que a administração já era considerada uma ciência.

No terceiro movimento da Escola Clássica da Administração, surge a chamada Administração Burocrática, que desenvolveu o princípio de racionalização elaborada por Max Weber. Para ele, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a autoridade com precisão, possibilitando que a instituição se organize da melhor forma possível (CHIAVENATO, 2000). Conforme HORA (1994, p. 38): “[...] a eficiência é o critério administrativo desta ‘escola’, que significa a capacidade real de produzir o máximo com mínimo de recursos, energia e tempo, ou seja, a produtividade”.

Na perspectiva de CHIAVENATO (2000, p. 304):

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Na década de 1920, surge à escola Psicossocial baseada no movimento das relações humanas, apontando que o desempenho das pessoas é determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também por seu comportamento, e nestas relações estão envolvidos alguns aspectos fundamentais: motivação, integração social, comportamento social, dinâmica em grupo,

comunicação e outros. E os principais teóricos foram: Elton Mayo (1880-1949), Roethlisberger (1898-1974), Kurt Lewin (1890-1947), e outros (CHIAVENATO, 2000).

[...] As relações sociais são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras (CHIAVENATO, 2000, p.114).

No início da década de 1980 surgiram teorias administrativas críticas com base na fenomenologia, no existencialismo, no método dialético, no critério da relevância humana, que analisa os critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração.

O critério de efetividade, definido pelos teóricos da escola contemporânea, consiste na mensuração da capacidade de produzir a solução ou resposta desejada, o que supõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade (HORA, 1994, p. 39).

É importante destacarmos que nessa década surgiu também a Administração Escolar como disciplina e prática administrativa com as características das Escolas de Administração de Empresas. Percebemos, assim, a aplicação dessas teorias à atividade educativa. Os teóricos da Administração Escolar, para comprovarem a importância desta disciplina, procuram utilizar-se da Administração de Empresas, capaz de promover o funcionamento da organização escolar, de acordo com as expectativas da sociedade.

[...] o papel da administração da educação aí, será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidades de suas características e de seus valores de modo que a plena realização de indivíduos e grupos seja efetivada. (HORA, 1994, p. 41).

Na década de 1990, tivemos surgimento da escola Contemporânea, caracterizada pela era da informação. Para CHIAVENATO (2000, p. 656), “[...] a informação torna-se a principal fonte de energia da organização: seu principal combustível e o mais importante recurso ou insumo. Ela direciona todos os esforços e aponta os rumos a seguir”. A chegada da era da informação provocou grandes transformações e muitas organizações estavam despreparadas para a nova realidade que as obrigou se adaptar as exigências da nova escola.

A partir do processo histórico, podemos inferir que os fatores históricos e sociais contribuíram para o surgimento da Teoria Geral da Administração possibilitando compreendermos melhor a Teoria da Administração Escolar, que é decorrente das transformações sociais, o avanço tecnológico. Surge, então, a necessidade de organização de todas as tarefas realizadas pelo homem em qualquer ambiente na sociedade.

### **Administração Escolar no Brasil: Aproximações Históricas**

No Brasil, a administração escolar manifesta-se a partir das transformações nacionais e internacionais no campo econômico, político, social e cultural, sob a influência das teorias externas, conforme exporemos a seguir, e, também, a partir dos esforços de criação de soluções teorias e metodológicas nacionais (SANDER, 2007).

Com a consolidação da Revolução Industrial (século XVIII-XIX), desenvolveu-se a administração da educação como um campo de estudo e de intervenção social visando à construção de instituições de ensino e formação cidadãos. De acordo com SANDER (2007) a administração da educação no Brasil nasceu e se desenvolveu no contexto da administração pública.

A administração da educação brasileira desenvolveu-se em três grandes períodos: o do Brasil Colônia (1500-1822), com seus enfoques jurídico, escolástico e positivista, do Brasil República (1889), com seus quatro modelos de gestão educacional, e o do Brasil contemporâneo, tentando construir seu caminho à luz da história política e cultural do país (SANDER, 2007).

No período colonial, utilizaram um enfoque jurídico vinculado à tradição do direito administrativo romano, com seu caráter normativo e pensamento dedutivo. Naquele período, a influência educacional mais importante foi a dos Padres da Companhia de Jesus, com o Cristianismo, especialmente o catolicismo a qual e desenvolveu o primeiro esboço de um sistema educacional brasileiro. A partir do século XIX, a filosofia positivista exerceu grande influência na educação aplicando seus princípios e métodos ao estudo dos fenômenos sociais e organizacionais (SANDER, 2007).

[...] as publicações pedagógicas do período colonial refletem a influência simultânea da filosofia escolástica, do racionalismo positivista e do formalismo legal na organização e administração da educação brasileira (SANDER, 2007, p. 26).

A administração da educação na era republicana é dividida em quatro fases: organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural. Essas fases correspondem a um modelo específico de gestão da educação, através da eficiência, eficácia, efetividade e relevância. A fase organizacional foi desenvolvida fundamentalmente a partir dos princípios da administração clássica, preocupando-se com a defesa da identidade cultural com a promoção dos valores característicos da sociedade brasileira e, além disso, com a combinação da pedagogia



com o pragmatismo. Três autores brasileiros protagonizaram os estudos de administração pública nessa fase: Benedito Silva (1965), Wagner Estelita Campos (1964) e Beatriz de Souza Wahrlich (1958), (SANDER, 2007).

A pedagogia foi chamada a oferecer as soluções técnicas, de natureza educacional, para resolver problemas reais enfrentados pela administração no cotidiano das instituições e sistemas de ensino. O pragmatismo trouxe para o campo da gestão da educação as potencialidades das doutrinas norte-americanas de William James (1909) e John Dewey (1916) para explicar o valor das orientações pedagógicas em termos de satisfação e utilidade prática (SANDER, 2007, p. 29).

A fase comportamental da administração educacional encontra-se nas ciências da conduta humana, nos estudos de psicologia e sociologia de orientação funcionalista. De acordo com SANDER (2007, p. 38) “as duas disciplinas foram importantes na concepção e no desenvolvimento de novas práticas utilizadas na administração, como dinâmica em grupo, a análise transacional, o desenvolvimento organizacional, formação de líderes e teoria dos sistemas”. Na linha comportamental, destacam-se os trabalhos de Durkheim (1938-1965), Katz Kahn (1974), Parsons (1951), Getzels (1968), e outros (SANDER, 2007).

A fase desenvolvimentista tem seu enfoque no movimento internacional da economia da educação e suas áreas correlatas, como formação de recursos humanos para o desenvolvimento, às teorias do capital humano individual e social. Para SANDER (2007, p. 44): “[...] os protagonistas da construção desenvolvimentista de administração concentram sua atenção nos requerimentos organizacionais e administrativos para atingir os objetivos do desenvolvimento

nacional naqueles países onde sua consecução requeria grandes transformações econômicas e sociais”.

A fase sociocultural busca responder às exigências e peculiaridades econômicas, políticas e culturais no Brasil. Na educação brasileira, o protagonista mais influente do pensamento crítico do século XX foi Paulo Freire (1921-1997), que apontou na teoria da pedagogia as relações de dominação e os ideais de libertação (SANDER, 2007, p. 49).

Na administração pública brasileira desse período, os protagonistas do pensamento crítico passaram a adotar quadros de referência concebidos nos limites impostos pela realidade econômica, político e cultural do Brasil (SANDER, 2007, p. 50).

A partir da década de 1960, originaram-se novos critérios para o desempenho administrativo. Ao lado da racionalidade administrativa e do pragmatismo instrumental, medidos segundo os critérios técnicos de eficiência e eficácia, a utilização das ciências sociais e da abordagem de sistema aberto deu origem aos conceitos de efetividade e relevância como critérios essencialmente políticos e culturais da administração (SANDER, 2007).

Na década de 1990, podemos verificar um renovado movimento nacional e internacional pelo estudo da administração centrado no conceito de governabilidade, associado ao atual momento da globalização econômica e comercial. Então, aumentaram os esforços nacionais e internacionais em relação às reformas institucionais e administrativas em distintos setores da administração pública (SANDER, 2007).

Nesse período nasceu a pedagogia corporativa, que defende os princípios e métodos da qualidade total na gestão escolar, em que os professores são prestadores de serviço, as

empresas se transformam em clientes da escola, que recebem os alunos que passaram pelo processo de produção educacional.

[...] este conceito impõe decisões administrativas preocupadas em aumentar a produtividade e a eficiência econômica, incentivando a competitividade a qualquer custo, independentemente de seu significado e de sua validade ética e relevância cultural (SANDER, 2007, p. 70).

De acordo com o autor, o campo educacional brasileiro continua sendo um campo de lutas e que seus diferentes atores tratam de impor suas opções políticas e suas categorias de percepção e interpretação. Principalmente, devido às pressões conjunturais das últimas décadas, as quais influenciam nos dias atuais. Diante dos crescentes influxos neoliberais da globalização na economia e de toda atividade humana.

O desafio começa pelo exame crítico das novas categorias analíticas e práticas de administração educacional e gestão escolar. Este, no entanto, é apenas o primeiro passo de um processo que só se completa com a construção de soluções político-pedagógicas capazes de atender às sempre novas necessidades e aspirações das instituições educacionais e da sociedade brasileira (SANDER, 2007, p. 71).

### **Gestão Escolar no Brasil: Concepções e Princípios**

Os princípios e métodos da organização escolar originam-se da experiência administrativa em geral, porém com características diferentes. Para a gestão escolar, a administração tem seus objetivos direcionados para a educação e formação de pessoas. Como podemos observar, o processo de gestão escolar possui características bastante diferenciadas dos demais processos administrativos, conseqüentemente, tornando o trabalho na escola bastante distinto das práticas anteriores a esta inovação.

O processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva dos profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 435).

Mas, para implementá-los, a escola precisa utilizar os princípios administrativos e adaptá-los à sua realidade, buscando maior eficiência na realização de seus objetivos. A escola deve fazer uso de tais princípios, porém sem perder de vista seu principal objetivo que é a educação. Assim, ela deve oferecer possibilidades de desenvolvimento de uma consciência crítica nos educandos na busca de uma educação para a transformação social.

A organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso dos recursos, coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, buscando a concretização dos objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 436). 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 gestão tem um papel fundamental para a instituição escolar, cabendo a esta a estruturação organizacional, e o planejamento das ações que serão executadas na escola. Para LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI (2012, p. 438) “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativos”.

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, isso conforme o ponto de vista que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Daí a necessidade da gestão participativa para a realização dessa finalidade.

A concepção democrático participativa acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional, (o planejamento, a organização, a direção, a avaliação) uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam posta em prática para prover as melhores condições de viabilização de ensino-aprendizagem (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448).

As concepções de gestão escolar refletem distintas posições políticas acerca do papel do indivíduo na sociedade. Elas possibilitam a análise da estrutura organizacional e pedagógica de uma escola.

A legislação vigente no Brasil assegura à escola a necessidade dela implementar a gestão democrática da educação. A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando a interação de todos no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. “O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 451).

Conforme os autores, a participação é a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. É apenas um meio melhor e mais democrático de

alcançar os objetivos da escola assegurando a qualidade no processo de ensino-aprendizagem.

Dentro desta perspectiva, LUCK (2010, p. 49) afirma que:

[...] a participação se manifesta como um processo fluido, dinâmico e não linear, nem sempre lógico, correspondente à democratização da tomada de decisões e da respectiva atuação comprometida de profissionais e pessoas em geral na dinamização da organização escolar.

Portanto, toda a comunidade escolar deve estar envolvida com as propostas da escola sempre de forma comprometida e desenvolvendo seu papel com competência.

A gestão democrático-participativa é desenvolvida a partir de alguns princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 456).

A partir dos princípios citados acima, as escolas podem traçar seus objetivos, envolvendo todos os membros da equipe escolar, para que possam alcançar com eficácia os objetivos propostos. Por meio do exercício responsável e compartilhado da direção, cada membro da equipe escolar deve assumir seu papel dentro de suas competências. LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI (2012, p. 458) expõem que “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”.

Outro aspecto importante que deve ser destacado é a presença da comunidade na escola, constituída pelos pais, pelas entidades e pelas organizações paralelas à escola. Para que esta interação da comunidade com a escola ocorra, é necessário que haja planejamento das ações pedagógicas e administrativas. A escola precisa de uma ação racional, estruturada e coordenada, definição de cronograma e de formas de controle e avaliação (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A concepção democrática participativa valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. Dessa forma, a gestão escolar deve preocupar-se com o aperfeiçoamento profissional de todos os integrantes da comunidade escolar. Nessa perspectiva, ressaltamos que todas as decisões e procedimentos organizativos devem ser acompanhados, avaliados, proporcionando a participação de todos os membros da equipe escolar.

Toda instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. Na escola, essa estrutura é representada graficamente em um organograma.

[...] o organograma é um desenho que apresenta as inter-relações entre vários setores e funções de uma organização ou serviço. A forma do desenho reflete a concepção de organização e gestão, com base na legislação dos estados e municípios ou na própria concepção dos integrantes da escola, quando contam com o poder de formular suas próprias de gestão (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 463).

Assim como toda instituição, as escolas buscam resultados, o que implica uma atividade racional, estruturada e coordenada. Com base nisso definem-se ações e operações necessárias

ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: planejamento, organização, direção/coordenação e avaliação (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A gestão é a base fundamental da instituição escolar, cabendo a esta a estruturação organizacional, a partir do planejamento das ações que serão executadas na escola com participação de todos os membros da instituição. Para LIBÂNEO (2013, p. 125),

[...] o planejamento consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidade a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação.

Em uma instituição organizada, é fundamental ressaltar a importância da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, tornando, assim, essencial a participação de toda comunidade escolar no planejamento da escola, desde a elaboração desse documento passando pela sua execução e avaliação.

Para LIBÂNEO (2013, p. 121), o projeto pedagógico da escola “[...] é um instrumento unificador das atividades escolares, convergindo na sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola”. É necessário que os profissionais da comunidade escolar estejam em constante aperfeiçoamento, para desempenhar suas funções com qualidade e competência. LIBÂNEO (2013, p. 169) afirma que “[...] a organização dos recursos e seu uso eficaz são condições indispensáveis para o funcionamento da escola. É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola”. Para o autor, a gestão escolar deve preocupar-se desde a organização da estrutura da escola, as características econômicas e culturais dos alunos, as metodologias que serão utilizadas na sala



de aula, elaborando assim um planejamento adequado, porém flexível que atenda todas as necessidades e ansiedades de cada aluno.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientado-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

Para LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI (2012, p. 476): “A avaliação é função primordial do sistema de organização e gestão”. A avaliação das atividades consiste na análise coletiva dos resultados alcançados e na tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar ou minimizar as deficiências encontradas, tendo como base o projeto pedagógico-curricular e as ações efetivas praticadas pelos vários elementos da equipe escolar.

### **A Gestão Escolar no Brasil e a Qualidade de Ensino**

As práticas de organização e gestão da escola afetam diretamente a qualidade de ensino, pois exerce grande influência no processo de ensino aprendizagem do aluno, conseqüentemente, na sua formação.

[...] educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (LIBÂNEO, 2013, p. 62).

Uma escola, que influencia na qualidade do ensino, requer, na visão de Luck (2010), uma gestão democrática a fim de promover articulação de todas as condições estruturais, funcionais,

materiais e humanas. Nesse sentido, é fundamental levar em consideração a questão da diversidade cultural, étnica, valores e comportamento, formação para cidadania, possibilitando aos alunos participarem criticamente dos movimentos da sociedade.

Nessa perspectiva de DEMO (1998): “[...] a qualidade essencial seria aquela que expressa à competência história de fazer-se sujeito, deixando a condição de objeto ou de massa de manobra”. Dessa forma, a educação é um dos melhores caminhos que possibilita ao indivíduo desenvolver-se como um sujeito ativo. Na concepção do autor, podemos perceber a qualidade no campo educativo a partir de duas concepções: a qualidade formal e a qualidade política.

[...] a qualidade formal refere-se ao nível ótimo a que podem chegar os meios, instrumentos e procedimentos, principalmente o conhecimento. O Ser humano precisa manejar conhecimento. Espera-se, por isso, que a criança aprenda de fato na escola, ou seja, construa formação básica capaz de saber pensar para melhor intervir. A qualidade política diz respeito aos fins e valores sociais do conhecimento, isto é, ao objetivo ético de intervir na realidade visando o bem comum (DEMO *apud* LIBÂNEO, 1998, p. 62).

Todos os setores pedagógicos e administrativos contribuem para o desenvolvimento das atividades educativas. Devemos, então, destacar como instância educativa não apenas a sala de aula, já que uma escola ‘democrática é marcada pela participação de todos nas decisões e propostas da escola. Nesse sentido, a organização e a gestão são meios para assegurar a qualidade de ensino. Assim, podemos ressaltar que a participação é apenas um caminho para alcançar democraticamente os objetivos da escola, na busca por qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Conforme LIBÂNEO (2013, p. 91) afirma a seguir: “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante

práticas pedagógico-didáticos e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”.

A organização afeta diretamente na qualidade de ensino, por isso a organização da gestão escolar é o eixo norteador para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade. LIBÂNEO (2013, p. 91) diz o seguinte: “[...] a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente”.

Por isso, a gestão deve buscar a democratização do sistema de ensino possibilitando a sua melhoria, conseqüentemente, oferecendo uma educação de qualidade pautada na formação do ser humano como profissional, mas principalmente visando à formação para a cidadania<sup>10</sup> e transformação social.

Para LUCK (2010, p. 78), aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, o que se segue:

[...] promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos.

Para a autora, escola deve oferecer ao sujeito o aprendizado de conhecimentos significativos para que o aluno possa tornar-se um cidadão crítico e participativo, diante das questões da sociedade. Nesse sentido, é preciso formar um sujeito capaz de reconhecer o seu

papel como cidadão, que respeite o espaço do próximo e compreenda seus limites na busca pela sociedade que almejamos.

Considerando a importância que a organização da gestão educacional proporciona ao processo educativo, a escola deve promover meios para que as questões pertinentes ao processo de gestão da escola sejam tratadas de forma democrática, tornando toda comunidade escolar consciente de seu papel. LUCK (2010, p. 61) afirma que “[...] a democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento da competência de todos, em conjunto”.

É importante ressaltarmos que o educador necessita assumir suas responsabilidades, ter consciência da realidade e necessidade de cada educando, planejar o que será executado, e, através do planejamento, concretizar seus objetivos. O educador precisa também compreender que tal planejamento deve ser flexível, mudando-o sempre que houver necessidade. Conforme JULIATTO (2013, p. 117), “[...] o bom professor se preocupa bastante com a organização de sua disciplina”.

Porém, é necessário destacarmos que o poder público precisa intervir na educação, principalmente quanto à valorização do professor, garantindo melhores salários, formação continuada, condições de trabalho. Percebemos, também, que a sociedade brasileira está passando por grandes transformações econômicas, sociais, políticas, culturais. Com isto, faz-se necessário, diante das novas exigências educacionais, que o professor seja capaz de exercer o seu papel, atendendo às novas realidades da sociedade, do aluno e das novas tecnologias.

Atualmente, a questão da qualidade na educação continua sendo prioridade. Com base nessa perspectiva, podemos 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. Assim, o docente poderá enfrentar tais desafios contribuindo para que de fato a qualidade do ensino possa se efetivar neste país.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando a administração como processo de organização, planejamento dos recursos humanos e materiais, ressaltamos, então, que administrar é uma tarefa fundamental e necessária para vida do homem na sociedade.

Atualmente, inferimos que muitas instituições escolares necessitam de uma reformulação em sua gestão organizacional. Nesta perspectiva, a construção deste artigo busca enfatizar a importância de uma gestão organizada para que o processo de ensino-aprendizagem seja desenvolvido com qualidade e responsabilidade pela comunidade escolar.

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.

[...] a gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, mas implica, também, deveres e responsabilidades, portanto, a gestão da participação e a gestão eficaz. Se por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2013, p. 106).

Cabe, então, destacarmos que uma gestão democrática possibilita a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) junto com a comunidade escolar. Nesse artigo estão estruturados todos os objetivos da escola, porém este pode ser alterado dependendo da necessidade e anseios da instituição. A construção desse artigo proporciona, também, a criação e fortalecimento das relações e interações entre membros da escola.

[...] O plano de ação da escola ou projeto pedagógico, discutido e analisado publicamente pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades escolares, convergindo em sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola. (LIBÂNEO 2013, p. 121)

Outro aspecto que deve ser ressaltado é a participação dos pais nas questões e propostas da escola. Para isso, a escola deve criar condições para que os pais se tornem conscientes de seu papel na escola e com a educação de seus filhos. Para LUCK (2010, p. 86): “[...] a participação dos pais na vida da escola são indicadores significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”.

A escola deve ser motivadora de seus membros, estimulando e permitindo o acesso da comunidade escolar na gestão da escola, buscando concretizar seus objetivos, porém sempre

com qualidade, compromisso e competência dentro de suas responsabilidades. Para JULIATTO (2013, p. 120): “[...] a motivação é a força interior que nos impulsiona a realizar algo. Sem motivação nada se faz ou se constrói na vida. Na escola, a motivação se traduz em atenção, concentração, esforço e vontade de aprender”.

Enfim, salientamos que este trabalho não pretende esgotar as pesquisas sobre esta temática, mas servir de norte para novos estudos, servindo, também como instrumento auxiliador para que se pratique uma gestão democrática e participativa, na busca por um ensino que realmente seja de qualidade.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação e da pedagogia: geral e Brasil**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

AULETE, Caldas. **Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2009.

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

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação, coletiva**. Campinas: Papyrus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

JULIATTO, Clemente Ivo. **De professor para professor: falando de educação**. Curitiba: Champagnat; PUC, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa da escola**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

21

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber livro, 2007.