

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E AS PRÁTICAS DE SUCESSO

DOI: 10.5281/zenodo.16753586

Claudia Aparecida de Oliveira

Graduada em Pedagogia Universidade Presidente Antônio Carlos; Pós graduada em Inspeção Escolar e Docência no Ensino Superior- Universidade Cândido Mendes; Pós graduada em Gestão Escolar Integrada e Práticas Pedagógicas; Pós graduada em Alfabetização, Letramento e a Psicopedagogia - Faculdade Unica; Mestranda em Educação: Gestão de Centros Educativos - Universidade UNINI México - 2024 Funiber

Graziela Simão Miranda

Graduação em Pedagogia pela Universidade Paulista (UNIP); Pós Graduação em Pedagogia Empresarial e Dinâmica de Grupos e em Alfabetização. Mestranda em Educação: Formação de Professores - Universidade Uniatlantico- 2024 Funiber

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo refletir e analisar sobre a atuação do Gestor escolar na promoção das boas práticas dentro da unidade escolar. Há muito tem-se observado em inúmeras escolas uma atuação ínfima do que realmente se espera de uma gestão escolar adequada: a que permeie todos os âmbitos da escola e que como chave mestra possa promover o desenvolvimento de todas as esferas da escola. Nesse sentido, este trabalho tem por justificativa propor ações que ajudem os gestores a vislumbrarem outros campos de atuação que não precisam como necessitam de sua intervenção como representante legal e elemento unificador da unidade escolar. Utilizou-se para a escrita deste texto a pesquisa bibliográfica que permitiu a leitura de diversos livros e artigos para a construção de nosso posicionamento. Ao final foi possível perceber que quanto mais abertura a gestão escolar tiver dentro dos diversos âmbito escolar melhor será o conhecimento ali produzido, bem como as relações ali vividas.

Palavras chave: Gestão escolar- Boas práticas – Qualidade- Educação.

Introdução

A Gestão Educacional e Escolar representa um dos alicerces de uma escola de qualidade. É um campo de atuação repleto de situações que demandam muito cuidado e atenção, seja na área administrativa, na disciplinar ou na área pedagógica. Cabem aos gestores o papel de assumir de forma eficiente inúmeras responsabilidades que garantirão a existência de uma escola com boas práticas e construção de conhecimento eficiente e duradouro.

Em se tratando da análise em instituição de ensino, o objetivo primordial da gestão escolar é certamente melhorar e otimizar o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, agregando positivamente para a melhoria da educação como um todo.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

É objetivo deste trabalho evidenciar como a figura do gestor pode implementar cada vez mais a existência de boas práticas na escola como o trabalho interdisciplinar que tem demonstrado efeitos extremamente satisfatórios no que tange à construção de conhecimentos eficientes e duradouros.

Desenvolvimento

Quando se tenta conceituar a gestão escolar depara-se com diversas definições que vão ao encontro da concepção aqui definida, ou seja, como uma ação intimamente relacionada ao efeito de gerir ou de administrar. É possível perceber que várias concepções foram designadas à conceituação do tema no decorrer dos anos. Apesar disso, a visão creditada é a de que ela tem origem no verbo latino "gerere" (produzir, executar), como pode ser observado nas palavras de Dalberio (2008, p.03):

A origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

A palavra gerir e administrar se confunde no sentido realmente o gestor escolar dever tomar pra si a necessidade liderar e participar de todos os processos educativos visando o sucesso escolar de seus alunos.

Nesse sentido, Vieira, 2007, acrescenta de forma bastante sensata que a gestão escolar é parte da gestão da educação, e define que sua atuação se dá nas unidades escolares, por meio da elaboração e execução da sua proposta pedagógica, apoio pedagógico, promoção da integração entre escola e comunidade, gestão de pessoal e gestão de recursos financeiros e gestão do patrimônio.

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. O referido autor explica ainda que a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Ainda sobre o conceito de gestão escolar INE EAD – INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO PRÁTICAS E MÉTODOS DA GESTÃO ESCOLAR aponta os diversos campos de atuação da gestão escolar bem como o impacto destas atuações nas tomadas de decisão.

Em linhas gerais, gestão escolar é a organização do funcionamento da escola quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos. Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica a visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar. Implica também na gestão de recursos materiais e humanos, no planejamento de suas atividades, na distribuição de funções e atribuições, na relação hierárquica e interpessoal de trabalho e partilha do poder. Diz respeito a todos os aspectos da gestão e dos processos de tomada de decisões. (INE, 2010).

Paro (2016) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

O Site inicie aponta cinco campos de atuação para a Gestão escolar de forma bastante didática, são apontadas abaixo para evidenciar o quão vasto é a seara de execução do trabalho do gestor escolar.

1. Gestão Pedagógica

A gestão escolar pedagógica é a área que cuida diretamente da atividade fim da escola, que é o setor educacional. Fica sobre o guarda-chuva deste planejamento a organização do sistema de educação em si, gerenciamento de recursos humanos ligados à educação e elaboração de projetos pedagógicos. A gestão pedagógica tem como responsabilidade também cuidar da melhoria das práticas educacionais, pensando em projetos e novas didáticas e maneiras de levar educação aos estudantes.

2. Gestão Administrativa

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Aqui fica toda a gestão dos recursos físicos e financeiros, além dos bens materiais da instituição de ensino. Este é um aspecto fundamental, que é zelar pelo bom uso do patrimônio já adquirido e disponibilizado aos professores e estudantes, e também pensar em oferecer uma estrutura de cada vez mais qualidade. Este cuidado tem relação também com a prática pedagógica, pois é com base nos recursos disponíveis que os professores podem ministrar suas aulas. Assim, quanto mais alinhada aos objetivos da escola e necessidades dos professores e alunos, melhor aplicada será a gestão escolar administrativa.

3. Gestão Financeira

Nesta seção da gestão escolar ficam os cuidados com a parte financeira da instituição. Desde contas a pagar e a receber, passando pela organização e priorização de investimentos, até a distribuição do orçamento para os diferentes setores da escola. No mundo em que vivemos, isso é o que faz a roda girar, portanto a gestão financeira precisa ser precisa e acurada em suas tomadas de decisão. Monitorar entradas e saídas, manter a inadimplência sob controle e oferecer retorno sobre os gastos realizados são tarefas essenciais nesta etapa do processo.

4. Gestão de Pessoas

Como mencionado no início deste artigo, as pessoas são a força motriz por trás de toda e qualquer instituição. No caso das escolas não é diferente. A gestão escolar tem como um dos grandes objetivos fomentar o investimento cada vez maior na área de pessoas, por isso a gestão de pessoas é um pilar essencial. A diretoria e equipe responsável pela gestão escolar deve direcionar olhares muito cuidadosos para os profissionais que compõem o quadro da instituição. Professores motivados e engajados com o propósito e a metodologia da instituição tendem a dar aulas melhores e promover interações mais ricas com os estudantes, pais e demais membros da comunidade escolar. Dedicar-se à criação de um ambiente que estimule a contribuição de todos com os projetos pode ser um caminho importante para iniciar.

5. Gestão da Comunicação

Para promover uma gestão escolar de qualidade é fundamental saber comunicar-se. Por isso a gestão da comunicação é um pilar essencial, para o qual é recomendável que haja, no

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

mínimo, um profissional da área de comunicação envolvido e encarregado das ações. Pensar comunicação é complexo, envolve diferentes fatores e não é a atividade fim das instituições de ensino. Por isso, cogitar envolver um profissional ou uma equipe especializada pode ser um ótimo caminho para reforçar as práticas. A comunicação envolve contato com toda a comunidade e deve ser feita de forma clara e objetiva. Cabe à gestão da comunicação direcionar os cuidados a este processo.

6. Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos

Por último nessa lista temos a gestão escolar do tempo e eficiência dos processos, que é responsável por garantir que todas as atividades promovidas pelas demais áreas ocorram sem impeditivos e com o mínimo possível de imprevistos. Assim, é atribuição da equipe que cuida da gestão do tempo analisar todos os processos existentes na instituição e entender quais podem ser mais ágeis, menos burocráticos e mais otimizados. Isso gera ganhos para a escola como um todo e está totalmente de acordo com o que a gestão escolar busca fazer.

Sob essa égide é possível verificar que cabe ao gestor escolar proporcionar a otimização e aumento da eficácia dos processos internos das instituições, por meio da adoção da gestão democrática, colocando -se como líder, um representante legal, e não como único responsável pelas decisões tomadas em grupo.

Para além da gestão e para implementar as estratégias e conceitos propostos pelos projetos definidos pela escola é preciso que toda a equipe da escola esteja engajada, unida e devidamente preparada para alcançar o que se propões, uma vez que todas as ações jamais se dão de forma horizontal e colaborativa. Os professores, supervisor e demais funcionários precisam estar alinhados com a gestão para aplicar o modelo desenhado em conjunto e levar essa gestão para a sala de aula, refletindo diretamente nos resultados do ensino.

Dias Sobrinho, 2010, aponta de maneira muito lúcida, que nesse sentido que um dos pilares da atual gestão escolar democrática é não perpetuar condições sociais injustas, que oprimiam, que excluía professores e os demais colaboradores das escolas, pois se o ensino público permanecer precário deixará os alunos em situações desvantajosas com relação aos outros

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

que possuem um ensino mais qualificado. Sendo necessário um olhar real sobre os alunos muitas vezes desumanizados e comprometer-se efetivamente com a transformação dessas vidas.

Ao se analisar as boas práticas no âmbito escolar pensa-se no gestor escolar participando em todas as esferas da unidade escolar, não como fiscalizador ou como autoridade a conferir o trabalho alheio, mas como uma ajuda real no desenvolvimento de ideias que possam proliferar e prosperar as ações ali surgidas.

Nesse sentido, enfocamos José Carlos Libâneo, que ainda cita o Gestor como diretor, canalizando-o como o responsável pelo trabalho conjunto em equipe.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-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. (2013, p. 88).

Libâneo ainda nos diz que o diretor além de ser o articulador presente em vários setores, será também alvo de muitas críticas nem sempre positivas, mas que fazem parte do seu trabalho na promoção e estabelecimento do projeto educacional que acredita, apesar do histórico negativo que o cargo ocupa ao longo da história que permeia a educação.

[...] tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores [...] Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo. (2013, p. 179).

O grande segredo de boas práticas na educação certamente passa pelo trabalho interdisciplinar, que soma todos os conhecimentos possíveis canalizando-os a um bem comum na construção de um conhecimento previamente planejado e pensado pela gestão e por toda equipe escolar.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Nesse sentido, Sartori (2013) afirma que a postura interdisciplinar origina-se da boa vontade do diretor e do grupo de professores. É responsabilidade do diretor escolar acreditar nas pessoas, prover o diálogo, problematizar, fomentar atitudes críticas e reflexivas no espaço escolar, com o intuito de romper com o pensamento disciplinar e positivista. Os professores por si só, por mais que haja vontade, se não forem permitidos a determinadas experiências interdisciplinares, não dão conta de sustentarem essa prática sozinhos.

Conclusão

Ao longo deste trabalho foi possível verificar que a gestão escolar é de fato um divisor de águas para o desenvolvimento e oferta de uma educação de qualidade.

É um cargo que demanda muita desenvoltura, além de perfil para poder flutuar por todos os âmbitos da escola de forma a unir os diversos setores em prol de objetivos comuns.

Quando se pensa que o gestor não lidera sozinho, tem-se que a gestão democrática é de longe a modalidade que garante a ampla participação de todos na tomada de decisão e o respaldo nas ações realizadas pela equipe.

As boas práticas na escola não existem de forma isolada, são resultados de um trabalho conjunto que tem como objetivo além de envolver todos em sua execução terá como resultado experiências significativas para todos, principalmente para os alunos que são os mais interessados.

É um sustentáculo de qualquer boa prática partirá do trabalho em conjunto, da visão de grupo que têm objetivos comuns de educação, e, por intermédio de um gestor que conhece seu grupo, sabe de sua fragilidade e conhece o caminho para envolver o grupo e conduzi-los à um caminho que produzirá conhecimentos que serão efetivos na vida destes seus alunos.

Sendo assim, cabe ao gestor escolar o desenvolvimento de habilidades para lidar com pessoas em suas diversas formas, pois haverá críticas, sugestões, insubordinação e muito mais, contudo, não há dificuldade nenhuma que sobreviva a um líder que encante sua equipe e permita com que todos se sintam parte do processo de ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

DALBERIO, M. C. B., e PARONETO, G. M. (2008): **Projeto Político-Pedagógico frente à**

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

gestão escolar, in: RODRIGUES, A., e SANTOS, F. R. (Org.): Pedagogia, vol. IV, etapa I, tomo I, pp. 23-40. Uberaba: UNIUBE.

DIAS SOBRINHO, José. Calidad, pertinencia y relevancia: relación con el resto del sistema y la sociedad; responsabilidad social de la educación superior. In: GAZZOLA, Ana Lucia; PIRES, Sueli. **Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en educación superior para América Latina y el Caribe**. Caracas: UNESCO-IESALC, 2010.

INE EAD – Instituto Nacional de Ensino. **Práticas e Métodos da Gestão Escolar**. 2010. Disponível em: www.institutoine.com.br. Acesso em maio/ 2024.

INICIE. **Gestão escolar**: os principais fundamentos e boas práticas. Disponível em: <https://inicie.digital/gestao-escolar-os-principais-fundamentos-e-boas-praticas-2/>. Acesso em Maio/2024.

LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. Ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2016.

SARTORI, Jerônimo. **Formação do professor em serviço**: da (re)construção teórica e resignificação da prática. Passo Fundo: Ed. Da Universidade de Passo Fundo, 2013.

Vieira, S. L. (2007). **Políticas e gestão da educação básica**: revisitando conceitos simples. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 23(1), 53-69. doi:10.21573/vol23n12007.19013