

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA COMUNIDADE

Altino Teixeira Pacheco¹

RESUMO

Os desafios que a educação enfrenta no Brasil são abrangentes, tornando fundamental que cada escola conte com um gestor qualificado. Um gestor competente tem a capacidade de estabelecer um ambiente democrático e produtivo, o que é crucial para o sucesso da instituição. No entanto, a administração de uma escola apresenta complexidades. Com isso, este estudo defende que ser gestor requer habilidades específicas para lidar com a diversidade de opiniões, idades e classes sociais que caracterizam a comunidade escolar. Portanto, o investimento em uma gestão de qualidade é imprescindível para promover transformações significativas na educação brasileira.

Palavras-Chave: Gestão. Comunidade. Escola

ABSTRACT

The challenges that education faces in Brazil are wide-ranging, making it essential that each school has a qualified manager. A competent manager has the ability to establish a democratic and productive environment, which is crucial for the success of the institution. However, running a school presents complexities. Thus, this study argues that being a manager requires specific skills to deal with the diversity of opinions, ages and social classes that characterize the school community. Therefore, investment in quality management is essential to promote significant transformations in Brazilian education.

Keywords: Management. Community. School

RESUMEN

Los desafíos a los que se enfrenta la educación en Brasil son muy variados, por lo que es esencial que cada escuela cuente con un director cualificado. Un gerente competente tiene la capacidad de establecer un ambiente democrático y productivo, lo cual es crucial para el éxito de la institución. Sin embargo, dirigir una escuela presenta complejidades. Así, este estudio argumenta que ser directivo requiere habilidades específicas para lidiar con la diversidad de opiniones, edades y clases sociales que caracterizan a la comunidad escolar. Por lo tanto, la inversión en gestión de la calidad es esencial para promover transformaciones significativas en la educación brasileña.

Palabras clave: Gestión. Comunidad. Escuela

¹ Doutor em Ciências da Educação

INTRODUÇÃO

Os desafios enfrentados pela educação no Brasil são variados e intricados. Por essa razão, é crucial que cada escola conte com um gestor qualificado, apto a promover um trabalho democrático e o mais eficiente possível. A gestão de uma instituição educacional é uma tarefa complexa, visto que envolve a interação de indivíduos com diferentes opiniões, idades e classes sociais.

A Educação Integral contemporânea exige que a escola colabore com outras instituições sociais da comunidade, fomentando um diálogo enriquecedor e partilhando responsabilidades na elaboração de um projeto educacional comum. Nesse cenário, é imprescindível que a escola, a família, a comunidade e as instituições sociais se organizem como uma verdadeira comunidade de aprendizagem.

Consoante menciona Luck et al. (2005), uma comunidade de aprendizagem é uma comunidade humana organizada que constrói um projeto educativo e cultural próprio para educar a si própria, suas crianças, seus jovens e adultos, graças a um esforço endógeno, cooperativo e solidário, baseado em um diagnóstico não apenas de suas carências, mas, sobretudo, de suas forças para superar essas carências.

O conceito de "comunidade de aprendizagem" expande a atuação da escola além de suas limitações físicas, reunindo uma diversidade de participantes, além dos educadores, que atuam juntamente com os alunos, enriquecendo o currículo com saberes oriundos de diferentes contextos e culturas. Embora haja uma crescente ênfase na gestão escolar, muitos gestores ainda enfrentam dificuldades em definir de forma clara o que sua função representa à frente de uma instituição de ensino. Compreender o conceito de gestão é fundamental, pois abrange não apenas a comunidade escolar, mas também todo o seu entorno.

Dessa forma, é essencial que a democratização sirva como um princípio orientador, promovendo a "redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que visam intensificar a legitimidade do sistema escolar", conforme ressaltam Luck et al. (2005).

DESENVOLVIMENTO

ESCOLA E GESTÃO

Atualmente, as escolas têm demonstrado melhorias consideráveis que se refletem em dados. No entanto, a realidade enfrentada por aqueles que estão imersos no cotidiano escolar é bastante diferente. Por isso, é fundamental que cada instituição estabeleça uma gestão colaborativa que envolva educadores, professores, famílias e a comunidade em geral. É importante destacar que o administrador exerce um papel central na estrutura econômica, financeira e de recursos humanos da escola, sendo a equipe gestora essencial para a conquista das metas e objetivos que buscam a evolução contínua da educação.

A gestão escolar fundamenta-se em princípios que guiam suas atividades técnico-operativas e profissionais, sendo moldada pelo contexto cultural, intelectual, político e econômico que permeia a comunidade escolar. A equipe gestora deve manter uma interação constante com essa comunidade para garantir a eficácia do trabalho administrativo e pedagógico. Conforme estipulado na Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96), o gestor escolar é reconhecido em seu artigo 64 como um mediador na formação cidadã, sob uma perspectiva social que considera o aluno como um agente ativo do processo acadêmico-pedagógico.

Portanto, é responsabilidade da equipe gestora assegurar ao aluno uma formação técnica e pedagógica que o prepare para conviver em diversos contextos sociais. De acordo com Pazeto (2000), as escolas são organizações sociais voltadas para a escolarização dos indivíduos, buscando proporcionar uma educação sistemática e intencional. Essa educação não apenas transmite e analisa a herança cultural da humanidade, mas também cria condições para que novas gerações reinterpretem e transformem os conhecimentos adquiridos, enriquecendo suas vidas.

Para alcançar seus objetivos, a educação se estrutura através de critérios, regulamentos e princípios fundamentais, caracterizando-se como uma educação escolar dentro de um sistema. Para atender às necessidades de diversos estudantes nas instituições públicas e privadas do país, a equipe gestora deve estar atenta às transformações e demandas da sociedade contemporânea.

Segundo Pazeto (2000), isso requer uma compreensão do "quadro sociopolítico e cultural atual", o que impõe a educadores e gestores a necessidade de novos referenciais de formação e desempenho que sejam compatíveis com o contexto atual.

O autor enfatiza a relevância de uma reflexão sobre o contexto dinâmico e interativo da sociedade moderna, incentivando a revisão dos paradigmas educacionais que se mostram inadequados diante das mudanças constantes nas escolas. Uma proposta, mesmo que inicial, envolve algumas exigências e recomendações para a formação qualificada dos gestores: a) uma formação básica sólida em educação, com uma base teórica robusta; b) qualificação científica e técnica em gestão de instituições educacionais; c) formação continuada que integre conhecimentos e experiências, aprimorando o desempenho pessoal e institucional.

Esses vetores de qualificação são orientados por concepções de educação que visam à formação para a autonomia dos indivíduos e instituições; uma visão voltada para o futuro e para o empreendedorismo; e uma formação centrada na liderança e coordenação das instituições educacionais (PAZETO, 2000). A visão de Pazeto sugere que a formação técnica, acadêmica e profissional do gestor deve incorporar uma perspectiva humanizada, reconhecendo a escola como um espaço de formação de pessoas e suas potencialidades, que serão integradas, no futuro, ao mundo do trabalho e às múltiplas esferas da vida em sociedade.

Nesse contexto, promover a autonomia de profissionais e alunos no ambiente escolar exige a criação de um espaço educacional onde a participação, a autonomia e os processos democráticos sejam vivenciados diariamente, enriquecendo, assim, o fazer pedagógico.

O PPP

O projeto político-pedagógico surge como uma ferramenta essencial no contexto educacional, atuando como um guia fundamental para a equipe gestora. Ele define diretrizes que orientam os objetivos, valores e propósitos do trabalho técnico-acadêmico de uma instituição de ensino. Para que essa elaboração seja efetiva, é imprescindível que toda a comunidade escolar esteja

comprometida, cultivando um engajamento coletivo por uma educação que seja significativa e libertadora, conforme nos ensina Paulo Freire (2000). Desde a Constituição de 1988, a legislação brasileira enfatiza a importância da formação de cidadãos que atuem e se relacionem de maneira democrática, respeitando a diversidade de pensamentos, crenças religiosas, gêneros, classes sociais e outros aspectos.

Entretanto, a sociedade brasileira, ainda influenciada por um passado de ditadura entre 1964 e 1985, enfrenta resquícios de práticas pedagógicas e administrativas autoritárias nas escolas, mesmo nos dias atuais. Nesse cenário, é fundamental compreender a gestão escolar como um processo dinâmico, baseado em uma perspectiva democrática. A educação formal deve, portanto, refletir e alinhar-se às transformações sociais, incorporando a visão futura e as demandas da comunidade a respeito do aluno como ser social.

A gestão escolar, nesse contexto, engloba atividades técnico-administrativas e acadêmicas que mobilizam os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos por cada instituição.

Segundo Lück (2006), a gestão pode ser vista como um processo que organiza coletivamente as competências e energias dos indivíduos para que, por meio de sua participação ativa, busquem efetivar os objetivos educacionais em sua totalidade. A competência técnica, administrativa, pedagógica e humana dos integrantes da equipe gestora é crucial para que o processo de ensino-aprendizagem na sala de aula atenda às finalidades interligadas entre a LDB 9394/96, a Constituição Federal de 1988, os PCN's de 1998, os Projetos Políticos Pedagógicos e as diversas formas de organização da educação.

A escola, sob uma ótica democrática, deve se fundamentar na promoção de uma cidadania plena, e não apenas na cidadania capitalista, que restringe a formação do aluno a uma simples mão de obra especializada para um mercado de trabalho precário. A educação escolar, enquanto política pública, deve valorizar tanto as necessidades individuais quanto as coletivas nos processos de formação.

Libâneo (2001) destaca que a participação é essencial para garantir a gestão democrática da escola, permitindo que profissionais e usuários se envolvam na tomada de decisões e no funcionamento da instituição escolar. Isso

resulta em um melhor entendimento dos objetivos, metas, estrutura e dinâmica escolar, além de fortalecer as relações com a comunidade.

Dentre as competências da gestão escolar, destaca-se a habilidade de administrar recursos para promover e efetivar o ensino-aprendizagem de maneira integral. Para Freire (2001), a democracia é uma construção social e política que exige paciência e perseverança, devendo ser fomentada na escola. O processo de tomada de decisões na escola requer autonomia da equipe gestora para que as finalidades delineadas no projeto político-pedagógico, no regimento escolar e em outros instrumentos sejam realmente concretizadas e contribuam para a prática pedagógica. A Constituição de 1988 estabelece o princípio da gestão democrática, regulamentado pela Lei 9394/96, com o objetivo de modernizar e aperfeiçoar a qualidade da educação.

Nos últimos anos, tem-se observado uma maior abertura da escola em relação à comunidade, assim como aos alunos e professores. Essa inclusão da comunidade traz uma nova visão, transformando os pais em participantes ativos e responsáveis, e não mais em meros espectadores. Eles também desempenham o papel de monitorar a educação e participar de decisões e discussões, aspecto essencial para a evolução e a qualidade do processo educativo.

O GESTOR

O gestor escolar exerce uma função essencial ao direcionar as demandas do trabalho técnico-pedagógico. Suas competências abrangem a coordenação de todas as dimensões do funcionamento da instituição de ensino, envolvendo a administração de recursos financeiros e a gestão da equipe pedagógica, que inclui não apenas a interação entre professores e alunos, mas também outros profissionais, como merendeiras e serviços gerais. Todo esse empenho se destina à realização da dimensão pedagógica, em consonância com os objetivos estabelecidos pelas legislações e planos educacionais nos níveis federal, estadual e municipal.

Nesse contexto, a atuação do gestor escolar na esfera pedagógica ultrapassa as questões internas, envolvendo também as relações externas com a secretaria de educação, a comunidade escolar e prestadoras de serviços, entre

outros. Assim, sua função é integrar todas as atividades essenciais à prática pedagógica cotidiana. Como mencionado por Vasconcelos (2006), o gestor escolar transita entre as dimensões objetivas e subjetivas da prática pedagógica, devendo ser o elo que articula os distintos segmentos – tanto internos quanto externos – da escola, gerenciando atividades para que sejam realizadas conforme o planejado.

Um risco significativo é que o gestor se foque apenas nas operações da escola, descuidando seu propósito mais intrínseco. Uma escola pode operar de forma exemplar, com professores presentes, alimentação adequada e poucos problemas disciplinares, mas sua existência deve sempre estar entrelaçada a diretrizes intencionais. Assim, o papel do gestor escolar vai além de uma rotina burocrática, sendo crucial que ele atue como um facilitador na busca por serviços essenciais à prática pedagógica.

Além das habilidades técnico-administrativas, um gestor competente deve possuir conhecimentos sobre relações humanas e interações com profissionais de diversas áreas, tanto dentro quanto fora da escola. De acordo com Lück (2006), o gestor deve ser um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência à construção do ambiente educacional e à formação de seus alunos.

Perrenoud (2000) complementa que a gestão escolar se caracteriza pela prática reflexiva, profissionalização, trabalho em equipe, autonomia e responsabilidade crescente, além da sensibilidade nas relações com o conhecimento e a legislação, delineando um novo papel no âmbito educacional. Para ele, o gestor deve atender às demandas sociais do seu entorno, sempre atento à qualidade do ensino e às metodologias no cotidiano escolar.

O perfil desse profissional é o de mobilizar as capacidades pedagógicas e os recursos necessários para a execução dos projetos e objetivos de sua comunidade escolar, enfrentando os desafios, especialmente nas escolas públicas. A liderança em uma instituição pode tanto dificultar quanto facilitar a prática democrática. O gestor, seja eleito, selecionado via concurso ou nomeado pela secretaria, enfrenta o grande desafio da gestão democrática: transitar de uma autoridade instituída para uma autoridade legitimada.

Para alcançar essa legitimação, é fundamental que ele seja percebido como um líder capaz de envolver a comunidade escolar em torno de um projeto comum, considerando os conflitos e as diversidades presentes na escola como elementos centrais da convivência democrática. Assim, gerir significa unir diferentes vontades em busca de objetivos compartilhados, que sejam interpretados e construídos de forma conjunta.

Gadotti (1993) argumenta que a pedagogia autogestionária busca estabelecer na escola um espaço de liberdade e autonomia, similar ao que se pretende nas empresas, contribuindo para a transformação das relações sociais. Desta forma, o gestor escolar se configura como um líder dentro de uma instituição social, onde o aspecto pedagógico é o elemento central. Suas decisões devem sempre ser norteadas por critérios pedagógicos e responder à questão: a ação realizada realmente visa à melhoria do processo de ensino-aprendizagem?

Os aspectos administrativos e organizacionais do trabalho do diretor devem servir a esse intuito. Para isso, é necessário que ele equilibre duas características fundamentais: competência técnica e liderança pedagógica.

Segundo Paro (1991, p. 160), a administração escolar deve promover a cooperação entre todos os envolvidos, criando um novo trabalhador coletivo que, libertado das amarras da gerência capitalista, colabore para alcançar os reais objetivos educacionais da escola. Contudo, é essencial enfatizar que a função do diretor, embora predominantemente pedagógica, não deve ser confundida com a dos demais agentes educativos, nem implica assumir responsabilidades além das que lhe são atribuídas.

A COMUNIDADE

A comunidade escolar alcança suas metas quando todos os seus integrantes se comprometem com a construção de uma educação significativa e ativa na rotina de cada estudante. A presença da comunidade valida as decisões do conselho escolar, representando as vozes de alunos, pais, funcionários, gestores, auxiliares administrativos, merendeiras e educadores. A participação conjunta na elaboração, deliberação e implementação do projeto político-

pedagógico constitui um instrumento eficaz para a gestão democrática e a tomada de decisões.

A família desempenha um papel crucial na execução do projeto educacional, incentivando a participação de crianças e adolescentes nas atividades pedagógicas, o que promove o engajamento dos estudantes no âmbito da participação democrática. É por meio da experiência cotidiana de envolvimento comunitário que todos aprendem a formular e reformular suas propostas em prol da educação. À medida que descobrem novas formas de tomar decisões e exercitam a gestão democrática, a comunidade se fortalece e torna-se mais capaz de gerenciar suas ações de maneira eficiente.

O ambiente escolar está em constante transformação, pois essa instituição social é dinâmica e se adapta às mudanças da sociedade. Dessa forma, a escola deve estar em constante reflexão sobre as questões sociais contemporâneas, tendo em vista que as políticas educacionais, os recursos destinados à implementação de projetos e as alterações na base curricular são influenciados por demandas oriundas das decisões políticas do país, que se concretizam em leis, decretos, emendas parlamentares e normas, entre outros.

A organização escolar é um componente da sociedade que se agrega em torno de uma instituição social. Espera-se que a educação oferecida promova a formação de cidadãos mais ativos e propositores de transformações nas estruturas sociais do país. Para isso, é fundamental investir na formação humana, social e política, assim como em aspectos científicos, pois a formação técnica deve ser orientada para a qualidade de vida das pessoas. A resolução das questões burocráticas e administrativas no cotidiano escolar é crucial e deve estar integrada ao trabalho pedagógico.

Sobre a ação educativa e política voltada para o desenvolvimento do pensamento crítico, Paulo Freire (1987) enfatiza que essa ação não deve se desvincular do entendimento crítico da realidade, sob pena de se tornar "bancária" ou de falar no vazio. Frequentemente, educadores e políticos comunicam-se sem serem compreendidos, pois suas linguagens não estão alinhadas à situação concreta da população. Quando a fala se torna apenas um discurso alienado e alienante, é evidente a desconexão entre a linguagem do educador ou do político e a da comunidade. Linguagem e pensamento não existem sem uma realidade correspondente (FREIRE, 1987).

A responsabilidade da educação escolar transcende a formação técnica, abrangendo questões sociais mais amplas. Refletir sobre os caminhos da sociedade em um contexto político implica o desenvolvimento de competências e habilidades cidadãs. O ato de pensar politicamente sobre os rumos da sociedade não deve ser privilégio de um grupo político-partidário; deve ser um exercício coletivo, e a escola deve preparar os estudantes para que se apropriem do mundo político ao seu redor.

Tomar decisões coletivas é uma experiência de aprendizado para cada organização escolar. Deliberar sobre as intenções do grupo, incluir ou excluir objetivos e decidir considerando os diversos contextos socioeconômicos que precisam ser reconhecidos e respeitados na escola são desafios permanentes. Nesse cenário, a gestão democrática deve promover um amadurecimento no processo de tomada de decisão, contribuindo para o crescimento pessoal de todos os envolvidos.

A gestão democrática e participativa deve priorizar o diálogo nas tomadas de decisão. O consenso da comunidade escolar é fundamental para que os objetivos sejam compartilhados, orientando as diversas ações que concretizam a gestão escolar, como o conselho escolar, a elaboração e implementação do projeto político-pedagógico e a associação de pais e mestres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática fundamenta-se em instrumentos pedagógicos e técnicos-operacionais essenciais, como o planejamento escolar, organização, direção e coordenação, formação contínua e avaliação. O planejamento é crucial, pois permite antecipar as melhores estratégias para atingir os objetivos definidos. Sua elaboração é vital para determinar as atividades necessárias na gestão democrática.

O desenvolvimento da gestão escolar é incentivado quando a comunidade se envolve e analisa as experiências diárias da instituição. O planejamento facilita a previsão e a organização das atividades escolares, visando atingir os objetivos do grupo. Neste contexto, a comunidade escolar ainda não realiza uma avaliação dos resultados; o foco está na participação na definição de prioridades, habilidades e competências a serem desenvolvidas na formação.

O planejamento escolar deve refletir a cultura organizacional da instituição, promovendo um ambiente de diálogo que estimule a participação da comunidade nas decisões e na definição de metas e objetivos. Assim, a organização se torna o momento de refletir sobre a operacionalização das atividades, levando em conta os recursos necessários para atingir cada meta.

É imperativo que a organização considere a viabilidade dos recursos pedagógicos, didáticos, financeiros e humanos. A eficácia do processo de ensino-aprendizagem depende de uma boa organização para lidar com possíveis limitações financeiras que possam afetar a execução das atividades planejadas, integrando a comunidade à escola em projetos prioritários.

Nesse cenário, a direção e a coordenação escolar desempenham um papel crucial ao orientar todo o empenho e esforço da comunidade, assegurando o sucesso dos projetos e contribuindo para o desenvolvimento educacional de crianças e adolescentes. Os processos formativos no ambiente escolar mobilizam o coletivo, estimulados pelo comprometimento e motivação de cada indivíduo, aspectos que são, em grande parte, favorecidos por uma direção e coordenação eficazes. A iniciativa da gestão escolar em implementar projetos escolhidos pela comunidade é fundamental para engajar todos na busca por metas comuns.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREIRE, Paulo. Carta de Paulo Freire aos professores. **Estudos avançados**, v. 15, p. 259-268, 2001.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2002. **Coleção Leitura**, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17ª. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Cortez, 1993.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.**

LÜCK, Heloísa. A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. **Gestão em Rede**, n. 62, p. 10-14, 2005.

LÜCK, Heloisa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes. **Série Cadernos de Gestão**, v. 1, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Participação popular na gestão da escola pública.** 1991. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

PAZETO, Antônio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000.

PERRENOUD, Philippe. 10 novas competências para ensinar. **Porto Alegre: Artmed**, 2000.

VASCONCELLOS, C. dos S. Reflexões sobre a Escola da Ponte. **Revista de Educação AEC**, v. 141, 2006.