

## **GESTÃO EDUCACIONAL – DEFINIÇÕES E PRINCÍPIOS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO**

### **EDUCATIONAL MANAGEMENT - Definitions and Principles for its implementation**

Rauleyle Guerra das Neves <sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Planejar políticas públicas para a educação seja qual for o aspecto é muito complicado e necessita de respaldo legal para que as mesmas possam acontecer de forma igualitária e em todo o território. No tocante ao Poder Público, essa atribuição é racionada entre as diferentes esferas governamentais (União, Distrito Federal, Estados e Municípios), sob a forma de regime de colaboração (CF, Art. 211 e LDB, Art.8º). A gestão educacional em nosso país é baseada no aparelhamento dos sistemas de ensino de toda as esferas, federal, estadual e municipal, bem como dos encargos desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado. Os mesmos possuem um papel a desempenhar no contexto educacional do País. No que diz respeito a educação básica, cabe aos Estados, Distrito Federal e Municípios ofertá-la, por sua vez, o ensino médio é um dever dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil dos Municípios. O texto trás pontos as serem observados acerca da gestão das organizações de educação, mas apresenta os elementos e particularidades do serviço, principalmente pelo fato da escola ser uma instituição de influência e transformação da sociedade local. Discute a necessidade que as escolas estão tendo pela carência ou falta de encaminhamentos advento as orientações recebidas por sua esfera, o que as obriga em criar mecanismos que preencha uma lacuna que diz respeito ao mundo educacional

**Palavras-chave:** Educação, Gestão Educacional, LDB, Políticas Públicas.

---

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia, Pós-Graduado em Gestão Educacional, Psicopedagogia, Mestre em Educação com especialidade em Educação Superior e Mestre em Educação, Doutorando em Ciências da Educação, pela ACU. E mail: rauleyle@hotmail.com. Currículo Lattes//lattes.cnpq.br/1053958131768377.

## ABSTRACT

Planning public policies for education, whatever the aspect, is very complicated and needs legal support so that they can happen equally and throughout the territory. With regard to the Public Power, this attribution is rationed between the different governmental spheres (Union, Federal District, States and Municipalities), in the form of a collaboration regime (CF, Art. 211 and LDB, Art. 8). Educational management in our country is based on equipping education systems at all levels, federal, state and municipal, as well as the burdens of these systems; the various forms of articulation between the instances that determine the norms, execute and deliberate in the educational sector; and the provision of education by the public and private sector. They have a role to play in the educational context of the country. With regard to basic education, it is up to the States, Federal District and Municipalities to offer it, in turn, secondary education is a duty of the States and the Federal District and early childhood education of the Municipalities. The text brings points to be observed about the management of education organizations, but it presents the elements and particularities of the service, mainly because the school is an institution of influence and transformation of the local society. Discusses the need that schools are having due to the lack or lack of referrals, coming to the guidelines received by their sphere, which forces them to create mechanisms that fill a gap that concerns the educational world

**Keywords:** Distance Education, Continuing Education, Public Policies.

**Keywords:** Education, Educational Management, LDB, Public Policies.

## **Introdução**

A ideia de trabalhar a gestão democrática surge pela necessidade de implementar uma gestão participativa, coletiva e transparente. O Estado exige que não só a educação, mas o funcionamento das instituições sociais seja democrático, pois a democracia é o pilar do Estado moderno contemporâneo. Ter a sociedade civil discutindo, participando, sugerindo e fiscalizando o poder público de maneira geral é um grande avanço no processo de administração/gestão escolar. É nesse entendimento que a gestão democrática da escola pública ganha um caráter fundamental para a consolidação da democracia tanto dentro da escola como na sociedade.

Os principais pontos que fizeram buscar maior aprofundamento da temática foram: sentir a necessidade da implantação de uma educação participativa; compreender seu funcionamento; e esclarecer pontos importantes que precisam de ajuste na sua elaboração, implementação e consolidação.

No Brasil a utilização do termo Administração, em especial Administração Escolar, esteve presente desde que o país criou o seu sistema de ensino, na década de 1930; ele representava na verdade um conformismo com a situação, fundamentava - se na coação legal e

burocrática. Essa forma de gerenciar baseia-se nas raízes do autoritarismo da sociedade política e nos interesses dominantes, que buscam resultados qualitativos e desprezam a qualidade e a formação humana, que deve ser uma busca constante da escola.

Somente a partir do final da década de 1970 é que professores e a sociedade civil organizada passaram a exigir novos rumos à prática administrativa da educação, interferindo e cobrando do administrador uma mudança de postura e o abandono do autoritarismo burocrático em benefício da representação democrática.

Para que realmente seja feito a implementação da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileira, é preciso que todos os envolvidos, tanto a comunidade escolar quanto a comunidade local e a sociedade em geral, conheçam e entendam a importância da gestão democrática participativa como ela acontece e qual é o seu papel e a importância que tem a sua participação nesse processo.

## **Desenvolvimento**

A escola pública, como instituição de Estado e que pertence ao público, deve estar vinculada diretamente à gestão democrática, pois o termo gestão já

pressupõe que seja uma administração democrática, participativa e transparente. Este é o grande desafio dos nossos gestores: colocar em prática, dentro do cotidiano da escola, um modelo de gestão que possa ouvir todos os segmentos da escola, discutir seus principais problemas e encaminhar soluções coletivas que atendam aos interesses da maioria.

Nesse sentido,

a gestão democrática, na verdade é uma proposta inovadora que se estabelece através de relações mútuas de poder entre o pensar e o agir. A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate (Medeiros, 2003, p. 47).

No Brasil, com a reabertura político-democrática, pós Ditadura Militar (1964 - 1985), a Constituição Federal de 1988

chegou para definir a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios (Art. 206, Inciso VI). Alguns anos mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, vem reforçar esse princípio, acrescentando apenas “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). A partir de então, o tema se tornou um dos mais discutidos entre os estudiosos da área educacional.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

A discussão sobre gestão escolar leva a refletir sobre o modelo de Estado que

estamos vivendo; é bem verdade que ao longo de tantas lutas pela democratização da escola a mesma não teria acontecido se não apresentássemos avanços no modelo de sociedade e de organização do Estado. No período da ditadura as escolas refletiam esse modelo centralizador, conservador, antidemocrático e muitas vezes perseguidor dos que tinham ideias contraditórias as deles. Com o processo de democratização do Estado na década de 1980, passou-se a defender uma escola também democrática. Nesse modelo neoliberal, as instituições tendem a ter um caráter mais aberto e participativo, o que terminou levando para as escolas seus ideais, embora a centralização e a meritocracia ainda sejam concepções defendidas no modelo neoliberal.

Em nosso país, a gestão educacional segue a um sistema determinado por orientações gerais sobrevividas da LDB. Segundo Vieira (2002), essas diretrizes vão estabelecer, pela primeira vez em forma de lei, as incumbências para os estabelecimentos de ensino, bem como prevê a flexibilidade no que se refere às formas de organização.

A gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal (União), estadual e municipal, com suas incumbências e formas de articulação

própria no que diz respeito à oferta de educação escolar.

Segundo Vieira (2002), as competências dos diferentes entes federativos são:

**União:** assume o papel de coordenar, articular e redistribuir em relação às demais unidades federadas. Compete, também, ao governo federal definir e assegurar as grandes linhas do projeto educacional do país.

**Estados e Distrito Federal:** tem como atribuição específica o ensino médio. Bem como, a cada um deles compete “elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com os planos nacionais, integrando as suas ações e as dos municípios.

**Estados, Distrito Federal e Municípios:** apresenta a educação básica como uma atribuição compulsória. Enquanto que a oferta do ensino fundamental é responsabilidade compartilhada dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

**Municípios:** tem como atribuição a educação infantil. Incumbe também “organizar, manter e desenvolver o seu sistema de ensino, integrando-os as políticas e planos educacionais da União e dos Estados”.

Nesse sentido, a escola é a instituição onde esse direito se viabiliza, e sua função é a socialização do saber sistematizado. Essas orientações vieram para atender a necessidade de haver um ensino o mais padronizado possível a nível nacional, seguindo o exemplo de países desenvolvidos.

É necessário ainda citar a diferença da gestão educacional, bem como da gestão escolar, trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado do aluno, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração.

Outro ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que estar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientela e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade.

Dessa forma, podemos apreender que a gestão educacional é envolvida através das ações desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar, situa-se no campo da escola e trata dos trabalhos que estão a cargo, daquele ou aqueles que estão a frete da instituição de ensino, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos.

A gestão escolar, como mencionado acima, é o processo administrativo completo de uma instituição de ensino, seja ela do ensino básico, superior, técnico, profissionalizante ou do conhecimento livre. Para alcançar o sucesso em sua administração, o gestor precisa compreender cada área da instituição, sendo sete as principais.

**Gestão Pedagógica:** é a base estrutural da instituição. É nessa área que se estabelece as diretrizes do ensino, as metodologias e os conteúdos das grades curriculares. Também é o setor responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento dos alunos e professores.

**Gestão Acadêmica:** área responsável pelos processos burocráticos e de secretaria, como as matrículas, contratos, documentações. Mantém a base de dados dos alunos atualizada.

**Gestão Financeira:** cuida do orçamento da instituição de ensino. Gerencia os custos, gastos, receitas e investimentos. É responsável, também, por controlar a inadimplência dos alunos.

**Gestão de Recursos Humanos:** alinhada à gestão pedagógica, essa área gerencia todo o time que trabalha na instituição, contratando profissionais capacitados e motivando desde os professores a alcançarem a excelência na qualidade das aulas ministradas até à equipe de captação e vendas a matricularem mais alunos.

**Gestão da Comunicação:** a comunicação é a alma do negócio, inclusive para o mercado educacional, seja para atrair mais alunos e fechar novas matrículas, seja para conquistar a fidelidade dos alunos atuais e evitar a evasão escolar. Uma boa gestão de instituição de ensino investe na comunicação, interna e externa.

**Gestão da Tecnologia da Informação:** cuida da estrutura tecnológica da instituição de ensino e promove melhorias contínuas no uso de ferramentas e equipamentos, a fim de otimizar a gestão de dados e processos burocráticos.

**Gestão Administrativa:** é o elo que une todas as áreas. Para que o plano pedagógico seja aplicado com qualidade, a gestão precisa estar comprometida tanto com o processo educacional quanto com o

uso correto dos recursos da instituição, bem como ajudar na motivação dos alunos e do corpo docente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional deixa claro nos artigos mencionados a cima que a gestão democrática do ensino na escola pública está garantida, porém dá margem à liberdade que as unidades da federação têm para que possam fazer as adaptações necessárias de acordo com as suas realidades e peculiaridades locais.

Vale ressaltar que outra lei de âmbito nacional e de tamanha importância, como a Lei nº 13.005/14, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE), criado para estabelecer as Metas e Objetivos a serem atingidos pela educação nacional no período de dez anos, estabelece entre as suas diretrizes, no seu Art. 2º: “São diretrizes do PNE: [...] VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”.

Além, das diretrizes que contemplam a gestão democrática, a Lei contempla também, na sua Meta 19,

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar,

no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014).

Foi definido inclusive o prazo para que os sistemas de ensino tenham adotado a gestão democrática, com apoio técnico e financeiro para sua implementação.

Construir um processo de gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras é o anseio de todos que estão inseridos na construção educacional e lutam para que todos possam participar e ter acesso a uma educação e a um ensino de qualidade, isso não é uma tarefa fácil, mas é possível desde que haja políticas públicas que incentivem a participação de todos os envolvidos no processo educacional e considerando tudo que foi discutido e analisado numa perspectiva de gestão democrática e participativa percebemos que desenvolver esse tipo de gestão é um anseio de todos os profissionais da educação e principalmente da equipe gestora das escolas porque facilita no processo de tomada de decisão e ajuda a comunidade a entender o seu verdadeiro papel não só dentro do contexto educacional, mas na sociedade como um todo.

Certamente, nenhuma dessas áreas citadas a cima são trabalhadas de forma

isolada. Uma Gestão Escolar hábil exige muitas trocas de subsídios apoiada por uma absorção muito bem definido para garantir que as ações estejam fluindo de forma eficiente. As equipes podem ser comprimidas ou expandidas conforme os recursos da sua instituição e de acordo com as potencialidades dos profissionais envolvidos.

### **Referências Bibliográficas**

BRASIL. Constituição Federal. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014.

CARNEIRO, Moaci Alves. LDB fácil: leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo; 20. Edição; Petrópolis RJ: Vozes, 2012. 581 p.

LÜCK, Heloísa. et.al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5º Ed. São Paulo, 2001. Revista Española de Pedagogia, Madrid, Año LXIV, n. 233 enero-abril, 2006

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In. VIEIRA, Sofia Lerche (org.) Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora (Biblioteca ANPAE), 2002, p. 13 – 45.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.