



DEETE  
Departamento de  
Educação e Tecnologias



LICENCIATURA EM  
PEDAGOGIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
CEAD – LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

ROBSON DELFINO DE PAULO

**GESTÃO EDUCACIONAL: AS PREMISSAS DO ENSINO DE QUALIDADE  
ATRAVÉS DE UMA BOA ADMINISTRAÇÃO**

OURO PRETO

Julho de 2021



DEETE  
Departamento de  
Educação e Tecnologias



LICENCIATURA EM  
PEDAGOGIA

Robson Delfino de Paulo

## **GESTÃO EDUCACIONAL: AS PREMISSAS DO ENSINO DE QUALIDADE ATRAVÉS DE UMA BOA ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho apresentado ao centro de educação aberta e a distância CEAD – UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO, como requisito parcial para formação no curso de licenciatura em pedagogia.

Orientadora. Profa. Fânia Gonçalves dos Reis Marques

OURO PRETO

2021



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Robson Delfino de Paulo**

### **Gestão Educacional: as premissas do ensino de qualidade através de uma boa administração**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, modalidade EaD, da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia

Aprovada em 06 de julho de 2021

#### Membros da banca

Professora Fânia Gonçalves dos Reis Marques - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Professor Antônio Carlos Marques - Universidade Federal de Ouro Preto  
Professor Leonardo Antonio dos Reis Marques - Universidade Federal de Ouro Preto

Fânia Gonçalves dos Reis Marques, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 06/07/2021



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Marcelo Jackson Ferreira da Silva, COORDENADOR(A) DO CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**, em 07/08/2023, às 13:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0568904** e o código CRC **408F61B7**.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 JUSTIFICATIVA.....	5
3 Gestão da educação e capitalismo.....	5
4 Os gestores em meio a educação.....	9
5 Considerações finais.....	10
Referências bibliográficas.....	.11

**Resumo:** Ao analisar a gestão educacional e o ensino no Brasil, percebeu, que essa gestão da educação, não está apenas nas mãos do diretor escolar, ela passa, também pela responsabilidade do corpo docente e comunidade escolar. As premissas de uma educação de qualidade, deve ser, prioritariamente democrática, levando direitos iguais a todos os envolvidos nesse processo, então, nada mais importante do que políticas públicas bem elaboradas e que verdadeiramente sejam colocadas em prática no ambiente de ensino, visto que, a mesma, pelo olhar social e do estado se torna responsável pelos retrocessos e avanços sociais, seja, pelo modelo capitalista ou educacional imposto, sendo que, na prática participamos de uma educação muitas vezes corporativa, diretamente ligada a dois extremos de um viés quase que imperceptível, que é, ao mesmo tempo, político e capitalista. Então, o trabalho em sua essência foi analisar critérios para uma educação que seja no mínimo consistente, através de uma administração escolar que priorize a formação completa dos cidadãos, demonstrando um pouco da gestão educacional brasileira e a forma como ela está enraizada a política e ao capitalismo.

**Palavras-chaves:** Educação, políticas públicas, administração.

## **1. Introdução**

A presente pesquisa busca verificar a condição do ensino no Brasil, bem como, sua gestão. Após a análise, fica evidente a necessidade de políticas públicas que agreguem aos diversos programas educacionais vigentes em inúmeras escolas do país.

Sendo assim, uma busca mais profunda foi realizada, com o intuito, de se observar os avanços e retrocessos inerentes, das propostas educacionais existentes na educação brasileira.

Para tanto, também se verificou os moldes capitalistas existentes no meio educacional, bem como sua influência sobre a educação dos diferentes pares, que de certa forma participam do mesmo modelo educacional porém não partilham da mesma realidade educacional e social.

Daí o papel do gestor em criar dentro do ambiente de ensino ferramentas pedagógicas que elevem, o ensino aprendizado de professores, alunos e corpo administrativo com o intuito de um aprendizado crítico por parte de todos. Criando, desse modo, ferramentas e fomentando todas as necessidades e problemas inerentes da administração da instituição escolar por parte da gestão.

Sabendo que a educação pública vem de um viés, social e democrático, fica evidente que a escola se torna o agente principal dessa demanda por educação de qualidade.

Cabe ressaltar, que o objetivo dessa pesquisa foi analisar critérios para uma educação que seja no mínimo consistente, através de uma administração escolar que priorize a formação completa dos cidadãos. Gestão essa, que muitos acham ser diretiva, porém, ela consiste na integração de todo o corpo docente juntamente com a sociedade e estado, sendo que, todo ganho obtido será prioritariamente investido em capital social, ou seja, formando cidadãos mais capazes e críticos. Portanto, buscar, esse exemplo de democracia faz parte dos atributos da gestão educacional. Buscar, a igualdade coletiva a partir da educação.

## **2. Justificativa**

Bem se sabe que as escolas públicas em sua maioria necessitam de uma gestão educacional mais participativa, com isso, surge a problematização das ações a serem tomadas para a melhora do desempenho escolar dos alunos que ali estão. Enfim, buscar ações que melhorem esse desempenho se torna tarefa da gestão educacional. Então, examinar nas políticas públicas avanços educacionais se faz necessário para uma melhora gradativa do desempenho educacional dos alunos das escolas públicas.

## **3. Gestão da educação e capitalismo**

Em um contexto histórico-cultural é evidente que após a revolução industrial os pensamentos capitalistas foram em sua grande maioria inseridos nos diversos segmentos sociais. Na educação não foi diferente, desse modo, ao analisar criteriosamente os modelos educacionais vigentes, percebe-se neles, diversos tramites e parágrafos que nada os distinguem da administração de empresa. Fazendo da educação uma grande banca subserviente ao mercado de trabalho, criadora de escolas técnicas e profissionalizantes dispostas a fomentar as necessidades de uma classe econômica impositiva e detentora de poderes, que, subliminarmente criam um modelo educacional segregatório que deixa de lado o conceito democrático de educação. O mundo da educação possui muitos elementos do mundo empresarial, embora esta afirmativa não seja unanimidade no segmento, ela precisa ser considerada. Mesmo um crítico da mercantilização da educação, sustenta que a “educação é, em vários sentidos, uma oportunidade de negócios. Podemos pensar que essa oportunidade será maior ou menor, que virá mais cedo ou mais tarde, que está sujeita a inflexões e mediações” (BALL, 2004, P. 1108)

Vercelli e Bauer (2019) revela que.

Perseguir a afirmação do direito inalienável à educação pública, gratuita, laica e de qualidade para todos os cidadãos brasileiros, em todo e qualquer momento de sua vida, entre outras coisas, pressupõe a efetiva e consciente participação dos cidadãos nas discussões em torno da elaboração e da realização das

políticas públicas educacionais, no livre exercício, no estabelecimento e na consolidação de práticas de administração e de gestão democráticas embasadas nos princípios emedebistas da justiça social, da liberdade de pensamento e da igualdade social e educacional; mas, também, na promoção da formação dos dirigentes, no incentivo da troca de experiências e na socialização de pesquisas e estudos preocupados com a consolidação do planejamento e da gestão democrática da educação brasileira.

Portanto, o que seria democracia em uma sociedade capitalista? O que seria educação em uma sociedade que vive de renda e metas? Em qual desses contextos a escola se insere?

Pode-se dizer que a escola se torna agente de mudanças, e quando bem administrada, ela deixa de ser uma instituição de ensino e passa a formar cidadãos críticos e conscientes. Se inserindo também na condução social, revelando que ela deve ser levada a passos curtos e sem que, sejam puladas etapas, criando, dessa forma, um processo educacional consistente e de um viés filosófico e social que seja alicerce para uma educação que priorize a formação completa dos cidadãos.

Logo, afirmar que a participação social faz da gestão educacional uma ferramenta de cunho político-social, onde políticas públicas são elaboradas a favor da educação.

Enfim, cabe salientar que uma educação de qualidade deve estar pautada no desenvolvimento total do cidadão e não a exemplos capitalistas de sucesso, o que, de forma, subliminar, sugere que a escola deva ser um ambiente competitivo.

Segundo Mesacasa (2011) o capitalismo pode ser um dos responsáveis por diversos problemas sociais e educacionais, então ela diz:

O capitalismo desenfreado obriga nossos pais e mães de família a saírem juntos em busca de sobrevivência, distanciando-os cada vez mais da sobrevivência do lar, do lazer, do afeto. Muitas crianças chegam aos espaços educacionais, trazendo consigo o preço e a carga educacional sofrida por eles e sua família, fruto de uma sociedade altamente seletiva. Para que o educador consiga fazer algo por essas crianças devem estar bem equilibrados e organizados pessoalmente, pois os professores também são afetados por essas questões.

“Qualquer discussão a respeito de política educacional precisa estar inserida na discussão sobre política social, situada no contexto da sociedade capitalista moderna, de modo a relacioná-la com as demais políticas sociais, caracterizando-a em sua especificidade e em seu impacto sobre as estruturas de classe da sociedade” (LEAL DA HORA, 2018, p.10).

Porém, percebe-se que o papel do gestor vai além disso, onde também se faz necessário levantar os diversos problemas e deficiências existentes na instituição escolar, ou nos modelos

de educação aplicados nelas, seja, em planos de ensino ou até mesmo no projeto político pedagógico aplicado.

Assim, uma das deficiências a serem elencadas se torna o desempenho dos alunos, começa por investir em recursos e técnicas inovadoras que incentivem os alunos se habituarem melhor aos conteúdos ministrados. É verdade que o modelo educacional vigente tem a necessidade de vários ajustes, e com isso surge um leque de opções, para que uma educação de qualidade seja colocada em prática dentro da escola. Dando assim, autonomia as ações criadas através da pesquisa. Então o que seria essa autonomia. Ao definirmos a palavra etimologicamente, Autonomia representa a capacidade de definir para si as regras que conduzirão suas próprias ações (RIOS, 1995, p. 15).

Mas a gestão da escola e da educação públicas também não pode ser pensada apenas como uma simples ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino, pois ela mesma é, ou pode ser, uma ação político-pedagógica (SOUZA; GOUVEIA; SILVA; SCHWENDLER, 2005, p.7). O projeto político pedagógico pode ser um agente fundamental nas pretensões da gestão educacional. Então após o que foi mencionado anteriormente, surge a seguinte pergunta. É realmente necessário mudar o que já está em prática? Seja no projeto político pedagógico ou na própria gestão.

O bom gestor escolar consegue estabelecer uma relação de parceria com a sua equipe. A tomada de decisão é uma estratégia importantíssima para obter comprometimento e colaboração, buscando atender às necessidades de todos os setores da escola de forma integrativa, oferecendo suporte para os envolvidos na formação dos alunos. Democratizar o Processo de tomada de decisões, seja pela otimização de processos ou pela formação continuada é a tônica importante para unir a equipe em torno de um projeto de excelência. (CORREIA, 2019)

Na maioria das vezes não, isso demanda tempo e treinamento mais específicos para os que estão inserido no processo, o ideal se torna melhorar as ferramentas de trabalho já existentes no cotidiano escolar.

Acreditamos que os professores de uma ou outra forma são gestores, por esta razão, eles precisam de uma formação adequada, tanto inicial, quanto continuada. Assim, é necessário que todos os componentes da equipe da escola assumam o papel de gestores, sendo o professor, o coordenador, o orientador, o diretor e os demais da comunidade escolar, gestores educacionais. A atribuição de cada um é buscar melhorias de condições de trabalho na escola, voltadas ao coletivo. Com essas características, os professores participarão de um trabalho educacional de qualidade, e, evidentemente, juntos, defenderão a mesma causa em uma instituição educacional. (MESACASA, 2011)

Um exemplo seria a formação continuada dos professores, onde o professor aperfeiçoa e dá

consistência as práticas pedagógicas, logrando êxito em sua didática dentro de sala de aula, evidenciando assim, um dos atributos da gestão educacional.

A formação continuada tem muito a oferecer nesse processo, porque ajuda o professor a melhorar cada vez mais suas práticas pedagógicas e com isso apoiar os alunos na construção de conhecimentos, e não apenas no acúmulo de informações. (FRANÇA, 2018)

Então se manter atualizado perante as ferramentas de educação se faz necessário para que o educador possa se desenvolver constantemente.

No âmbito escolar, o educador atualizado e em formação ininterrupta se torna um facilitador e não apenas um transmissor de informações. Além disso, a formação continuada ajuda o docente a se tornar cada vez mais capaz de se adaptar às rápidas e diversas mudanças do contexto educacional, contornando as dificuldades encontradas no dia a dia da sala de aula. (FRANÇA, 2018)

Sendo assim, uma dos grandes desafios da gestão educacional esta em buscar nas políticas públicas ações pertinentes ao desempenho escolar.

Para definir as qualidades da formação continuada, França (2018) nos afirma que “sendo assim, a formação continuada auxilia professores e gestão escolar a ponderar e melhorar todos os aspectos pedagógicos, propondo estratégias com a finalidade de sanar dificuldades e sugerindo mudanças significativas para toda a comunidade escolar”.

Outro ponto importante a ser destacado seria a gestão de pessoas ou de forma mais clara a gestão dos colaboradores envolvidos nas instituições escolares a gestão de pessoas se torna parâmetro fundamental dentro da administração educacional, visto que, o corpo docente e alunos integram o elo principal dessa corrente.

A ideia de equipe dirigente deve ser compreendida no contexto da gestão democrática, portanto, não nos referimos a um grupo iluminado que detêm a verdade sobre a organização da escola, não nos referimos à *vanguarda* do processo educativo, referimo-nos aos sujeitos que tem a tarefa de assumir a articulação do trabalho coletivo com vistas a atingir os fins educacionais. (SOUZA; GOUVEIA; SILVA; SCHWENDLER, 2005).

Logo, trabalhar e treinar o corpo administrativo da instituição faz com que as condições e os desajustes encontrados, sejam, enfim, contornados e por fim organizados em forma de treinamento.

Ou seja, a gestão de pessoas seria uma das ferramentas que auxiliariam a gestão educacional nas pretensões de uma educação consistente e democráticas, auxiliando alunos e colaboradores das instituições de ensino.

#### **4. Os gestores em meio a educação**

Como objeto democrático a educação é a ferramenta mais eficaz para extinção das desigualdades sociais, daí o papel do gestor e da escola nesse processo. Contudo, ao verificarmos os interesses públicos na instituição, fica evidente que ela é de extrema importância nas relações políticas e sociais.

Portanto professores, funcionários técnicos administrativos, especialistas, diretores, secretários de educação respondem por concretizar este interesse e não são funcionários do prefeito ou do governador; são funcionários que em última instância devem responder ao diálogo com o conjunto de cidadãos. (SOUZA; GOUVEIA; SILVA; SCHWENDLER, 2005)

Desse modo, tais afirmações dão luz a realidade dos gestores escolares e desmitificam aquela velha afirmação, que diz, que a escola se torna a nossa segunda casa. Entendemos que a escola se faz, em suma, agente de modificação das desigualdades sociais se transformando em um divisor de águas através da educação.

Evidentemente, há formas de mediação desta relação, o que procuramos destacar aqui é que como espaço público a escola precisa deixar de ser tratada como continuação da casa, espaço de voluntarismos [e voluntariados], enfim reconhecer-se como espaço que não pode ser privatizado. (SOUZA; GOUVEIA; SILVA; SCHWENDLER, 2005)

Daí a possibilidade de os cidadãos também serem participativos e inferirem diretamente nas decisões da escola de forma sucinta e objetiva, sendo também, atuantes e participativos nos debates, conquistando assim, seu espaço intramuros na educação. Logo, ao analisarmos a gestão educacional percebemos que a educação se torna no mínimo influenciável pelo mundo empresarial, formando assim alunos diretamente ligados ao mundo do trabalho em uma espécie de “educação corporativa”. Enfim, ao reconhecer de forma criteriosa a ação do gestor escolar e corpo docente em limitar tais ações, para que sejam feitas ferramentas pedagógicas de ensino, conseguiremos entender como é feita a administração escolar brasileira.

Inicia então por saber como é composto o corpo escolar e como será a gestão educacional a partir dele, logo, posteriormente como são instituídas as relações pedagógicas entre professores e alunos.

Este conceito preliminar, sobre a natureza da função gestora na escola, é de fundamental importância para a compreensão dos limites e possibilidades da

própria ação diretiva. Pois, constantemente somos convidados a conhecer novas práticas e experiências, novas tecnologias e novos métodos na gestão da escola pública, que, per si, não são nem bons nem ruins, mas que devem estar a serviço de uma concepção de educação mais democrática e dialógica. (SOUZA; GOUVEIA; SILVA; SCHWENDLER, 2005).

Se a escola lograr êxito estará possibilitando o acesso da criança ao pensamento crítico e racional. As decisões sobre formatação das práxis e demais questões pedagógicas de uma instituição de ensino passam muitas vezes pelo campo político. As decisões entre formar “a escola dos professores” e a “escola dos profissionais” (MEIRIEU, 2002, p.47)

Em suma, isso se torna uma indagação de toda sociedade, sobre o verdadeiro sentido da escola como instituição formadora, sobretudo a escola pública onde a grande maioria de seus alunos convivem com diferentes realidades, trazendo para sala de aula suas dificuldades ou carências sociais o que faz da escola pública uma formadora de cidadãos que de certo modo são exemplos da segregação social.

Criticamente a gestão educacional busca através das informações coletadas se ater as dificuldades existentes no processo de ensino da educação brasileira, então o presente trabalho buscou verificar as carências presentes na educação, bem como, sua gestão, onde se vê como indispensável a participação do estado nesse processo para que as políticas educacionais sejam colocadas em prática. Para que desse modo a sociedade seja pautado por um plano educacional democrático e consistente.

## **5. Considerações finais**

Compreendemos que em território nacional vivemos diferentes realidades em relação ao ensino, bem como sua gestão. Ao mencionarmos tais ações dentro da escola nos ponderamos em relatar os diversos problemas que ali existem.

Sendo assim, um dos maiores vilões dentro do sistema de ensino se torna o déficit de aprendizado dos alunos revelando que dentro de um modelo de educação podemos conviver com diferentes rotinas de trabalhos e diferentes aplicações dessas metodologias variando de escola para escola conforme o ambiente em que ela está inserida. Podendo isso interferir ou não no desempenho escolar.

Contrapondo que para sanar tais retrocessos na educação são necessárias políticas públicas que incentivem os diversos segmentos educacionais existentes dentro das instituições de ensino, logo, ao enfatizarmos a formação continuada fica nítido que ela pode direcionar professores e

alunos a uma melhora no desempenho escolar. Constatando que a gestão de pessoa ou de funcionários, pode direcionar recursos e formar lideranças capacitando dessa forma todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizado. Sendo que quando a escola se atualiza as ferramentas de ensino ela dá consistências as ferramentas já existentes, buscando assim, o êxito de seus alunos através do ensino.

## **6. Referências bibliográficas:**

BALL, S. J. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, Set./Dez. 2004.

CORREIA, Regina Almeida Soares. **Os desafios da Gestão Escolar**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 07, Vol. 07, pp. 31-39. Julho de 2019.

FAVARIN, Edenise do Amaral; CORTE, Marilene Gabriel dalla. **As produções científicas sobre os desafios da Gestão Educacional e inter-relações com a cultura digital no e do curso de Pedagogia**. Porto Alegre: Pucrs, Rs, Brasil, 2014.

FRANÇA, Luísa. **FORMAÇÃO CONTINUADA**: a formação continuada e a sua importância para manter o corpo docente atualizado, 2018.

HORA, Dinair Leal da. **Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões**, 2018.

MEIRIEU, P. **A pedagogia entre o dizer e o fazer**: a coragem de começar. São Paulo: Artmed, 2002.

MESACASA, Lizabete de Camargo. **GESTÃO EDUCACIONAL: PRATICAS E DESAFIOS**. Santa Maria: UFSM, RS, 2011.

NUSSBAUM, Martha C. **GESTÃO EDUCACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL**. SILVEIRA, André Stein da. **A gestão educacional: reflexões, complexidades e desafios**. 14. Ed.: Jornal de Políticas Educacionais, 2013.

RIOS, Terezinha Azerêdo. 1995. A autonomia como projeto: horizonte ético-político. In BORGES, A. et alii *autonomia e a qualidade do ensino na escola pública*. Série Idéias, 16. São Paulo: FDE.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; GOUVEIA, Andréa Barbosa; SILVA, Monica Ribeiro da; SCHWENDLER, Sônia Fátima. **Caderno 1: Gestão da Escola Pública**. Curitiba: UFPR, 2005.

VERCELLI, Lígia de Carvalho Abões; BAUER, Carlos. **GESTÃO EDUCACIONAL: LIMITES E POSSIBILIDADES**. São Paulo: Cadernos de Pós-Graduação, 2019.