

## GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: IMPASSES E DESAFIOS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA

### SCHOOL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY SOCIETY: IMPASSES AND CHALLENGES TO ENHANCE DEMOCRATIC MANAGEMENT

Jenerton Arlan Schütz<sup>1</sup>

Cláudia Fuchs<sup>2</sup>

#### Resumo

O presente texto, de cunho bibliográfico, tem por objetivo tematizar os impasses, desafios e possibilidades de se desenvolver uma gestão democrática no âmbito escolar. Ademais, para destrinchar os fios das reflexões, o presente estudo se decompõe em três partes: i) busca-se compreender a concepção de gestão escolar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996; ii) reflete-se sobre os impasses e desafios que atravessam a gestão escolar na contemporaneidade; iii) apresenta-se possibilidades de pensar para além de uma gestão centralizada, setorializada e administrativa, ou seja, pensar possibilidades de uma gestão democratizada, participativa e coletiva.

**Palavras-chave:** Democracia. Educação. Gestão Escolar.

#### Abstract

The purpose of this bibliographic text is to analyze the impasses, challenges and possibilities for developing a democratic management in schools. In addition, to unravel the threads of the reflections, the present study is divided into three parts: i) seeks to understand the conception of school management from the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB) of 1996; ii) reflects about the impasses and challenges that cross school management in the

<sup>1</sup> Doutorando em Educação nas Ciências (UNIJUI), Mestre em Educação nas Ciências (UNIJUI), Especialista em Metodologia de Ensino de História pela Uniasselvi e Licenciado em História e Sociologia pela mesma Instituição. Bolsista CAPES. Áreas e autores de investigação: Modernidade, Educação, Infância, Política, Hannah Arendt. Participa do grupo de estudo sobre: Teoria Crítica e Educação; Estudos Hermenêuticos e Teorias pedagógicas e dimensões éticas e políticas da educação do Mestrado e Doutorado em Educação nas Ciências (UNIJUI). E-mail: jenerton.xitz@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Educação nas Ciências (UNIJUI), Pós-Graduada em Gestão Escolar (UNIASSELVI), Licenciada em Pedagogia (Centro Universitário-FAI), Professora da Rede Pública de Ensino do Município de Ijuí/RS. E-mail: claudia\_fr17@hotmail.com

contemporary world; iii) presents possibilities to think beyond centralized, sectorized and administrative management, that is, to think about the possibilities of a democratized, participative and collective management.

**Keywords:** Democracy. Education. School management.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho pauta-se na pesquisa bibliográfica, objetiva-se, nesse sentido, tematizar os impasses, desafios e possibilidades de se desenvolver uma gestão democrática no âmbito escolar. Assim, as contribuições teóricas que refletem sobre o campo educacional, especificadamente, a gestão escolar, garantem fatos relevantes no que tange aos aspectos democráticos que constituem o âmbito escolar.

A partir das décadas de 80 e 90, as instituições escolares passaram por inúmeras transformações – econômicas, sociais, culturais e tecnológicas – tais mudanças pressupõem a busca da descentralização do ponto de vista político e administrativo, com o objetivo de modernizar os processos de gestão escolar e considerar os educandários como unidades autônomas, e constituídas por um projeto participativo.

Nessa direção, partindo da concepção democrática, a gestão escolar deve ser (com)partilhada por diferentes segmentos da comunidade, não obstante, a necessidade de fortalecer a democratização e participação responsável de *todos* nas decisões necessárias mediante o compromisso coletivo/associado, buscando efetivar resultados educacionais cada vez mais significativos e concretos.

Entretanto, tal concepção nem sempre assim foi entendida, até a década de 80, a administração dos processos educativos atrelou-se à concepção de divisão do trabalho (taylorismo/fordismo), onde discutir, planejar, pensar e agir, eram dimensões separadas e isoladas do processo integral. Logo, o trabalho nas escolas era de cunho técnico, racional e reprodutivista, dividindo as atividades entre aqueles que as planejam e aqueles que as executam.

Nesse contexto, surge a necessidade de refletir sobre a denominação de “Gestão Escolar” e, conseqüentemente, as implicações decorrentes das mudanças no modo de organizar e planejar as ações no âmbito escolar. Para tanto, o presente trabalho busca, num primeiro momento, compreender a concepção de gestão escolar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996; por conseguinte, reflete-se sobre os impasses e desafios que atravessam a gestão escolar; por fim, apresenta-se possibilidades de pensar para além de uma gestão centralizada, setorizada e administrativa, ou seja, pensar possibilidades de uma gestão democratizada, participativa e coletiva.

## **A GESTÃO ESCOLAR À LUZ DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB) DE 1996**

Com o processo de redemocratização em 1985, intensificou-se também o debate sobre a gestão democrática na educação escolar. Partindo desse pressuposto de que num Estado Democrático a gestão escolar também deva ser democrática, (com)partilhada por segmentos da comunidade, descentralizando, desse modo, os processos de decisão e as ações decorrentes no interior das instituições escolares.

Esta noção de descentralizar a gestão escolar tem como um marco a década de 90, quanto ao processo de reestruturar o ensino brasileiro, nesse sentido, temos a Lei nº 9394/96<sup>3</sup> que passa a efetivar importantes mudanças quanto à administração financeira, administrativa e pedagógica da escola. Com isso, movimentos que instituíam uma gestão democrática tomavam forma.

Assim, a partir da década de 90, os gestores de escolas públicas passaram a ter seu papel ampliado, ou seja, passaram a exercer funções que antes eram executadas por órgãos centrais e setoriais dos sistemas. Do mesmo modo, as mudanças previstas a partir da LDB/96, redefiniram o papel dos demais profissionais da educação, em especial, os professores, que passaram a ter

---

<sup>3</sup> Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

suas atribuições redimensionadas, ou seja, passam a fazer parte das ações próprias da gestão escolar, auxiliando na construção de propostas pedagógicas, nas reuniões e decisões financeiras. Como exemplo de gestão escolar, apresentamos o artigo 3º da LDB/96, na qual consta que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, demonstrando a necessidade da adoção democrática por parte da gestão escolar.

No artigo 12 da LDB/96, está exposto que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola [...].

Nota-se, nessa direção, as incumbências das instituições escolares, uma vez que a elaboração e execução da proposta pedagógica, assim como a administração de recursos materiais e financeiros entre outros, são práticas da gestão que se consolida no âmbito escolar. Não obstante, a referida Lei dá um novo olhar para o setor educacional, democratizando a gestão escolar, que, até a década de 90, era hierarquizada, vertical e puramente administrativa.

Assim, com as novas visões acerca da gestão escolar, Bacelar (2008, p. 35) afirma que:

A gestão escolar, como a própria expressão sugere, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Nesse sentido, pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional, assim como a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é válido afirmar que a gestão educacional situa-se no nível macro, ao passo que a gestão escolar situa-se no nível micro. Ambas articulam-se mutuamente, dado que a primeira justifica-se a partir da segunda.

Nesse sentido, pensar a gestão escolar contemporaneamente, exige necessariamente pensar numa ponte entre gestão política, administrativa e pedagógica, ou seja, “a gestão escolar não começa nem termina nos estabelecimentos escolares, tanto que não se trata de unidades auto-suficientes para promover uma educação de qualidade com equidade” (KRAWCZYK, 1999, p. 147). Reiterando, desse modo, a importância da democratização das funções, adentrando nas discussões docentes e toda a comunidade escolar.

Com a maior participação na elaboração e nos andamentos das práticas gestoras, o artigo 13 da LDB/96 estabelece que os docentes devem:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Assim, os docentes passam a ser ativos na organização da educação brasileira, uma vez que ajudam na elaboração e concretização da proposta pedagógica, entretanto, responsabilizam-se também por outros deveres que se referem à aprendizagem, cumprimento do plano de trabalho, participação no planejamento e desenvolvimento profissional e na articulação da escola com a comunidade escolar.

Nesse contexto, os artigos 14 e 15 da LDB/96 estabelecem que 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:

[Art.14] 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 gerais de direito financeiro público.

Com isso, a gestão requer a participação de todos os profissionais da educação e da comunidade escolar, pois, na perspectiva democrática, *todos* devem debater ideias e construir coletivamente os projetos<sup>4</sup> e propostas para o educandário, considerando as fundamentais, prioritárias e necessárias. Faz-se assim, a socialização profissional na construção mútua de questões que condizem com a prática democrática na educação escolar.

A gestão democrática é a chave principal para se efetuar mudanças no estilo de gestão e, com isso, tornar-se o modelo para a comunidade escolar, uma vez que estimula as pessoas a participarem de uma gestão participativa, onde cada um indivíduo deve ter responsabilidade e compromisso com o sucesso da escola, com qualidade e eficácia, com isso, a gestão democrática

É a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo. [...] se esta noção já é rica de significados, ela se torna mais significativa quando ela traduz um movimento histórico em que as pessoas exigem este novo modo de ser nas relações [...] (CURY, 2002, p. 165).

Para Silva (2013, p. 15), a LDB/96 no artigo 22, assim como no Plano Nacional de Educação (PNE), “[...] está expresso que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática

<sup>4</sup> O Projeto Político Pedagógico (PPP) é instrumento de igual importância para a concretização da gestão democrática, nos remetendo a Veiga (1995) segundo o qual este documento escolar define a organização e dinâmica do trabalho da escola em sua totalidade, orientando sua ação política e pedagógica, identificada com as demandas internas e externas à escola e com as práticas educativas.

do ensino público na educação básica com a participação de profissionais da educação [...], a comunidade escolar e segmentos da sociedade local [...]”.

Nessa perspectiva de gestão democratizada, implica que *todos* possam participar nos processos decisórios, compreendendo a noção de redistribuir o poder, o debate, as decisões, em suma, *todos* devem assumir a co-responsabilidade pelas decisões educacionais. Contudo, é importante destacar que o gestor se vê diante de um desafio, ele precisa manter a escola funcionando, dar voz aos atores, entretanto, sem ser centralizador e autoritário, mas ao mesmo tempo, não pode se esvaziar de conteúdos analítico e crítico, exercendo a função de gestar a instituição escolar (OLIVEIRA, 2002).

Não diferente, na convergência com a LDB/96, Velerien e Dias (1993) consideram que o gestor educacional deve cada vez mais levar em consideração a noção de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

Na perspectiva da LDB, os antigos fundamentos de uma administração centralizada, hierarquizada e sem diálogo tornam-se insuficientes para orientar o trabalho da gestão escolar nesta nova dimensão e proposta. Portanto, buscaremos tematizar os impasses e desafios que atravessam esta nova perspectiva de gestão educacional democrática.

## **IMPASSES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA**

A partir do exposto até o momento, percebe-se que a instituição escolar contemporânea se distingue daquela instituição que tinha uma gestão centralizada e pouco dialógica e aberta para a comunidade escolar. Tal concepção torna-se inviável, imprecisa e sem resultados concretos para a instituição escolar contemporânea, contudo, muitos são os impasses e desafios a serem enfrentados para que efetivamente possamos falar em gestão escolar democrática.

Não cabe na concepção atual, que o gestor de uma instituição escolar se ocupe de tarefas hercúleas, como ocorria nas décadas passadas, quando este tinha o dever de planejar, estimular todas as atividades do processo educacional, guiar os processos administrativos-pedagógicos e avaliar todo o conjunto educacional.

Com tantas responsabilidades, o gestor educacional precisa estar preparado para os desafios de construir um processo dialógico, capaz de impulsionar e definir caminhos a serem percorridos, com isso, é preciso que o gestor ultrapasse barreiras antigas e passe a se tornar uma engrenagem do processo educativo. Deixando de ter um papel meramente burocrático. Além disso, o desafio é de repensar os papéis da instituição escolar, a fim de buscar conhecimento sobre as novas reflexões e discussões acerca da educação, além de ter clareza sobre os objetivos e princípios escolares, não os deixando abaixo de qualquer outra dimensão.

Nessa direção, sabe-se da responsabilidade do gestor educacional no acompanhamento do fazer pedagógico, por isso, é necessário que ele esteja sempre atento a possíveis percalços que atrapalham ou dificultam o proposto para alcançar os objetivos almejados. Assim, torna-se inadmissível que a gestão escolar assuma uma postura autoritária e centralizadora. Todavia, é importante destacar que a gestão escolar, segundo Quaglio et al. (2003), não pode negar, mas sim incorporar os conhecimentos, princípios e técnicas da administração, num contexto onde as relações e a realidade são vistas numa perspectiva de complexidade, isto é, de interligação e complementação.

Como as práticas voltadas à participação de vários segmentos da instituição escolar são recentes, tal noção pode intervir e ajudar a reforçar a centralização, as práticas isoladas e fragmentadas e o autoritarismo na gestão escolar. Uma vez que a falta de práticas que tiveram êxito no compartilhamento das tarefas e na interação de segmentos da escola e comunidade escolar, reforçam a ideia de vivenciar uma experiência não democrática de gestão escolar. O que ocorre é que os segmentos, quando acionados para participar das decisões, podem se sentir inseguros e não preparados para analisar, refletir e opinar sobre tais atribuições.

No ponto de vista pedagógico, Lück (2003) considera que o desafio do gestor é estimular a inovação e a melhoria do processo educacional, com isso, ele tem ações preponderantes no campo da gestão pedagógica. O seu papel consiste em não deixar de lado o processo pedagógico da escola, pois, se o fizer vai torná-lo escravo da burocracia administrativa. Contudo, sabemos que uma gestão democrática inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, pois, para Libâneo (2004, p. 79),

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Ademais, para que o movimento democrático realmente se efetive, o desafio é de criar estruturas e processos democráticos, representada pela participação geral nas questões administrativas e políticas, pelo planejamento cooperativo na escola e na sala de aula, pelo atendimento a preocupações (comuns), expectativas e interesses coletivos, e pela posição firme contra o poder centralizado e excludente.

Nesse sentido, para Hora (2003, p. 15), a gestão democrática tem o desafio de romper com

[...] concepções, paradigmas e posturas para realizar a transformação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação de necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; as linhas de compromissos; a coordenação e o acompanhamento de decisões pactuadas, mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social.

Portanto, o desafio imposto à gestão democrática, afasta cada vez mais as práticas de gestão no interior da escola que ainda privilegiam o individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo, em que o administrador reduz-se a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis, organizador do prédio escolar, controlador

dos sujeitos que ali trabalham, sendo obrigado e aceitando cumprir e fazer cumprir programas educacionais que, continuadas vezes, não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades da comunidade para quem atua (HORA, 2003).

Para Lück (2008, p. 52), a concepção de gestão escolar contemporânea tem de considerar que

[...] a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem. Estes aspectos constituem-se em objetivos maiores e indicadores da qualidade de ensino e efetividade das participações promovidas.

Nesse contexto, podemos considerar o gestor educacional como uma verdadeira liderança. Segundo Chiavenato (1994, p. 17), chamamos de liderança

[...] a dedicação, a visão, os valores, a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Em suma, o desafio que se apresenta para a gestão escolar contemporânea é o de possibilitar a participação, transparência e democracia, além de ter uma especial responsabilidade no edificar de um mundo mais inclusivo, solidário, humano e ético, grosso modo, para Delors (2001), cabe à gestão escolar pensar em como poder incorporar esse conceito que se apresenta cada vez mais essencial para uma sociedade justa, fraterna e igualitária.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES E POSSIBILIDADES**

A gestão escolar, quando pensada na perspectiva democrática, nos exige pensar numa instituição que não se baseia apenas no gestor, mas que passe a considerar a participação de

*todos* os envolvidos. Por isso, a gestão escolar democrática abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia.

Para que a gestão tenha bom êxito e interação, é preciso que tenha como princípio a gestão democrática. Sem democracia não existe participação e sem a participação da comunidade escolar não se pode dizer que a gestão é democrática ou participativa. Nesse contexto, Santos et al. (2010) questiona: o que se deve fazer para consolidar o processo de gestão democrática, isto é, como motivar os professores, funcionários, pais e alunos?

É aí que entra no processo a figura do gestor escolar como principal responsável por incentivar a comunidade a participar efetivamente do cotidiano da escola, de modo que todos os interessados no processo de ensino-aprendizagem possam de alguma forma contribuir para o sucesso escolar dos educandos (SANTOS et al., 2010).

Nessa direção, “o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos” (LÜCK, 1997, p. 13). Nesse sentido, uma gestão baseada em princípios e fundamentos democráticos, é aquela que se organiza a partir da contribuição e envolvimento de *todos*, pois, a escola como instituição social tem, principalmente, finalidade político-pedagógicas, por isso, é de suma importância a promoção de uma gestão democrática na participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões.

Consideramos que é somente a partir da gestão democrática que podemos vislumbrar melhorias na qualidade da convivência humana, convivência esta que se constitui na cultura do povo e na sua história comum (BUSS, 2008). Por isso, é preciso insistir na participação da comunidade em geral, descentralizando, desse modo, as decisões tomadas, garantindo o diálogo e a plena participação no ambiente escolar.

Não obstante, nas reflexões de Buss (2008), a terminologia de gestão provém do verbo latino *gerere*, que remete à ideia de fazer, exercer, executar, administrar. Com isso, podemos compreender que a gestão é entendida como uma grande evolução do ato de administrar, buscando-se sempre o trabalho coletivo em detrimento do trabalho individual e isolado. Em consonância, Lück (1997, p. 4), reitera que:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Para Sarubi (2006), o campo da Administração Escolar tem se embasado na teoria geral da Administração, por isso, pode-se dizer que até os anos 1980, a gestão da educação escolar recebeu forte influência dos modelos empresariais, caracterizando-se por formas racionais, técnicas e mecânicas, baseadas na concepção taylorista e fordista, separando o planejamento da execução, reforçados pela lógica técnico-burocrática (tornando-se isolada, hierarquizada e puramente burocrática). Contudo, “[...] essa forma de organização foi superada por novas formas de gestão, a gestão democrática, que propicia o debate, a tomada de decisão coletiva, a administração de conflitos, fazendo da participação efetiva de todos, seu principal componente” (SARUBI, 2006, p. 3).

Por isso, podemos considerar que “a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados [...]” (DOURADO, 2000, p. 924). Nesse sentido, para Castro (2009), a gestão democrática deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares. Assim, vê-se que, a questão da participação constitui um elemento essencial e basilar na construção efetiva da gestão democrática escolar, como forma de

superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que imperou na escola pública ao longo dos anos.

Aguiar (2012, p. 84), ao indicar que a gestão democrática, “[...] precisa ser compreendida como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos”, consideramos que pressupõe que o cotidiano da escola deve ser discutido e refletivo de modo coletivo, onde *todos* devem participar e assumir sua parte no projeto educativo, com compromisso e responsabilidade, devendo estar sempre aberto para ouvir e dialogar com a comunidade escolar, considerando as sugestões, crítica e demandas, de modo respeitoso e dialógico, trata-se, portanto, de gerir uma escola de forma coordenada, coletiva e (com)partilhada.

Além disso, é importante destacar que também verifica-se a existência de gestores eleitos democraticamente no contexto atual, atuando de forma mais coletiva e participativa, aberta ao diálogo, ao trabalho transparente e afetivo junto à escola, considerando as suas condições concretas. A comunidade está mais integrada e envolvida com as atividades educativas, dentro de um clima cordial de relacionamento.

No contexto eletivo de gestores, Paro (1996, pp. 386-387) considera que:

[...] a função de direção, anteriormente enredada em múltiplas atividades destinadas a atender às solicitações dos órgãos superiores, pouco relacionadas com as atividades fim da escola, de repente se sente também pressionada a dedicar-se com maior cuidado ao pedagógico que, final de contas, foi objeto de todos os discursos nas campanhas para a eleição. O processo eletivo, dessa forma, não apenas favorece o comprometimento com a razão de ser da escola, ou seja, o educativo, por parte dos candidatos, mas também propicia a colocação em evidência do pedagógico nas discussões que se fazem, por parte de todos, em torno da questão diretiva. Como consequência, parece estar ganhando maior relevo, tanto preocupações dos diretores eleitos quanto nas exigências de seus liderados, a atenção com as atividades pedagógicas da escola.

Não obstante, a eleição de diretores não apenas traz à baila novas determinações no/ao papel do diretor, mas, possibilita o acesso ao cargo a um novo contingente de professores que, pelo

critério de nomeação clientelista, dificilmente viriam a se tornar dirigentes escolares. Do mesmo modo, deve-se atentar também que o antigo diretor era mais identificado com as obrigações burocráticas e não tinha um passado de escolha livre por seus comandados como estímulo para defender mecanismos democráticos como passa, agora, a ter o diretor eleito (PARO, 1996).

Ademais, na perspectiva democrática de gestão escolar, percebe-se a necessidade de existir uma integração entre *todos* os segmentos que compõem a instituição escolar, o que passa a caracterizar uma dinâmica participativa na comunidade escolar, uma relação dialógica interna e externamente, entre pais, professores, funcionários, alunos, administração e instituições.

A gestão escolar democrática não pode ser apenas uma utopia, mas deve e precisa urgentemente se tornar realidade em cada instituição de ensino, na qual a comunidade deve se fazer presente para revisar e propor mudanças quando achar necessário. Como já consideramos, a participação é sem dúvida o elemento principal da gestão escolar democrática e, portanto, requer o envolvimento e compromisso na tomada de decisões.

Podemos arriscar dizer que, é a participação plural (de todos) que define a ação da gestão escolar democrática dentro das instituições de ensino, pois, é a partir dela que se efetiva realmente a tomada de decisões, as quais contribuem e beneficiam as instituições de ensino, os alunos, os professores, os funcionários, os gestores e a comunidade em geral, uma vez que a preocupação passa a ser comum, com *todos* os envolvidos no processo educativo.

Assim, segundo Miranda (2007), necessitamos de uma escola pública sem discriminação, pluralista, democrática, não excludente, capaz de incorporar toda a população escolar, independentemente de raça, etnia e sexo. Por isso mesmo, a unilateralidade das decisões tecnocráticas arbitradas nos círculos restritos dos gabinetes, em nome da “eficiência”, da “competência técnica”, e os argumentos de autoridade que têm como pressuposto a centralização do poder são gradativamente revertidos pela lógica da participação (AZEVEDO, 2002).

Portanto, a gestão escolar democrática não pode apenas ficar “no papel” ou numa fala

superficial e ilusória dos governantes e representantes locais, porém ela deve ser posta em prática de maneira justa, transparente e igualitária. Uma vez que a escola sozinha não realiza mudanças significativas, assim como um gestor autoritário e com práticas centralizadores, contudo, com a presença e participação de toda a comunidade escola, andando lado a lado com a escola e os princípios definidores será possível fazer com que as mudanças possam ocorrer de maneira significativa e concreta.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises da LDB/96, considera-se fundamental a mudança da concepção de gestão escolar, isto é, é preciso pensar para além de relações burocráticas estruturais. Este novo olhar requer rupturas acentuadas em relação à gestão escolar, possibilitando, grosso modo, a construção de práticas coletivas e a efetivação de *todos* no processo educacional.

Desse modo, a participação de *todos* os segmentos nas discussões e projetos escolares<sup>5</sup> reforça e assegura a gestão democrática, possibilitando o envolvimento na tomada de decisões e também no funcionamento escolar, descaracterizando o papel de um gestor puramente administrativo, isolado, hierarquizado etc.

Tal perspectiva também está vinculada à formação humana, ao exercício democrático e à democratização da sociedade e também à universalização das condições objetivas da educação, a fim de que *todos* se sintam responsáveis e comprometidos com o processo educativo. Nessa direção, partindo da concepção democrática, a gestão escolar deve ser (com)partilhada por diferentes segmentos da comunidade, não obstante, a necessidade de fortalecer a democratização e participação responsável de *todos* nas decisões necessárias mediante o

---

<sup>5</sup> Inclui-se aqui, o Projeto Político Pedagógico (PPP), a constituição do Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Professores (APP) etc.

compromisso coletivo/associado, buscando efetivar resultados educacionais cada vez mais significativos e concretos.

Ademais, o panorama educacional brasileiro demonstra que a transição para um caminho alternativo na busca de superar dificuldades e procurar caminhos alternativos (democráticos) para o envolvimento de professores, funcionários, alunos e, sobretudo, da comunidade em geral. Por isso, é um grande desafio para quem toma decisões (a gestão), de quem tem consciência do coletivo (democrática), de quem tem a responsabilidade de educar seres humanos por meio da educação, pensar e ressignificar a gestão escolar, imprimindo-lhe um outro sentido.

Assumimos também, a premissa de que o gestor que passa a assumir o papel de incentivador da gestão democrática no âmbito escolar, deve estar convencido de que esse modelo de gestão é a melhor saída para resolver conflitos internos e externos, e mais, é fundamental que ele esteja capacitado para isso. Por isso, tal perspectiva traz novas exigências e desafios para o trabalho dos profissionais da educação, o que requer uma formação adequada dos mesmos, inclusive para aqueles que atualmente se encontram na direção escolar, pois, sabe-se que tais profissionais requerem um exercício de inúmeras competências e habilidades<sup>6</sup> que muitas vezes estão para além de uma formação inicial.

Sem dúvida, a instituição escolar tem avançado na experiência de construção da gestão democrática, com a ampliação dos espaços decisórios, com maior incentivo e participação dos agentes envolvidos no processo. Por isso, assegurar o sentido público da gestão escolar torna capaz a formação de uma cultura que está para além de prática burocráticas e autoritárias.

Por fim, é preciso que o gestor tenha uma clara visão sobre o que se propõe a desenvolver e saber quais são os meios que ele dispõe para realiza-los, sem querer impor de modo autoritário e sem diálogo, sendo necessário que atue sempre em equipe, num relacionamento profissional de

---

<sup>6</sup> De forma simplificada, a competência orchestra um conjunto de esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, enquanto a habilidade é menos ampla e pode servir a várias competências. Perrenoud (1999, p. 7) afirma nesse sentido que “para enfrentar uma situação da melhor maneira possível deve-se, de regra, pôr em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos”.

respeito, fraternidade, igualdade e cooperação. Com isso, junta-se as condições necessárias para se constituir novas práticas no coletivo, onde *todos* sejam considerados engrenagens no processo de decisões, entretanto, para sua completa efetivação, o sistema a que pertence, deve participar transferindo aos gestores toda a autonomia necessária, não deixando-os a seus próprios recursos, mas propondo uma relação de responsabilidade e comprometimento com a educação e *todos* envolvidos com o sentido público de educação.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência sucesso escolar. In: MACHADO, L. B. SANTIAGO, E. (orgs.). **Políticas e gestão da educação básica**. 2. ed. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2012.
- AZEVEDO, J.C. **Ensaio sobre uma experiência democrática na educação: o caso de Porto Alegre e a cultura da participação**. Rio de Janeiro: Teias, 2002.
- BACELAR, L. P. **O papel do Conselho Escolar para a democratização da gestão**. Forlaleza: UEC, 2008.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 17 set. 2017.
- BUSS, A. M. B. **Entidades de Gestão Democrática**. SED, 2008.
- CASTRO, A. M. D. de A. “A qualidade da educação básica e a gestão da escola”. In. FRANÇA, M., BEZERRA, M. C. (orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber Livro, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE**. São Bernardo do Campo, v. 18, n.2, jul/dez, p. 163-174, 2002.
- DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 6ª ed. São Paulo: Cortez; DF: MEC: UNESCO, 2001, Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI.

- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- HORA, Dinair Leal da. **Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea**: algumas reflexões, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/viewFile/1212/1026>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado - Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação e Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 112-149, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloisa. **A escola participativa**: o trabalho do Gestor. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Ação integrada**. Administração, supervisão e orientação educacional. 21.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- \_\_\_\_\_. A evolução da Gestão Educacional a partir da mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.
- MIRANDA, G.V. **Escola Plural**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. vol. 21 n. 60, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142007000200005>>. Acesso em 18 out. 2017.
- OLIVEIRA, D.A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D.A.; ROSAR, M.F.F. **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- PARO, V. H. Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 77, n. 186, p. 376-395, 1996.
- PERRENOUD, Philippe. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- QUAGLIO, Paschoal et al. **Administração e Supervisão Escolar**: Questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- SANTOS, J. V. O.; ARAGÃO, W. H.; CAMPELO, M. C.M.; LIMA FILHO, G. D. Gestão democrática e conselho escolar: reflexões teórico-práticas. **Revista da Ciência da Administração - Versão Eletrônica**, v. 3, p. 1-28, 2010.
- SARUBI, É. R. Gestão democrática: repercussões na identidade e profissão dos diretores escolares. In: **Seminário da REDESTADO – Regulação Educacional e Trabalho Docente**. Rio de Janeiro: UERJ, 2006.

SILVA, Maria Aparecida de Oliveira. **Organização e desafios da gestão escolar**. Indaiat: Uniasselvi, 2013.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995. (Coleção Magistério; Formação e trabalho pedagógico).

VELERIEN, Jean; DIAS, João A. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.