



## OS DESAFIOS PARA O DELINEAMENTO DE UMA GESTÃO ESCOLAR AUTÔNOMA E DEMOCRÁTICA

MARIA SILVANIA DE MELO\*

Centro de Ensino Superior do Vale do São Francisco – CESVASF, silvinha.melo1@hotmail.com

VINÍCIUS TEIXEIRA DOS SANTOS \*\*

Centro de Ensino Superior do Vale do São Francisco – CESVASF, teixeiravinicius26@hotmail.com

### RESUMO

No presente artigo, se utiliza de referenciais teóricos para se fazer uma análise crítica acerca da gestão escola, sua importância para a qualidade educacional Brasileira e os principais conceitos norteadores da prática em gestão. O estudo visa também a descrição da trajetória histórica dos modelos de administração e sua visão política, evidenciando assim o caráter Político da Gestão ou Administração Escolar. Bem como as abordagens dos principais especialistas em Gestão Educacional, mostrando as características da atuação dos gestores em diversas situações. O trabalho busca também a compreensão dos objetivos principais da educação e sua função social, verificando se estes objetivos estão em consonância com as formas de gerir as escolas na atualidade. A descrição da realidade das escolas brasileiras é necessária para que se perceba na prática as fundamentações político-ideológicas que o sistema capitalista impões sobre os modelos atuais de gestão. A Escola do século XXI, está pautada no caráter humanizador da educação e por isso, não é possível lidar com a gestão escolar como se fosse uma empresa, no trabalho são apresentadas várias críticas sobre esse modelo de administração escolar baseado no sistema das grandes empresas. Compreender, pois, a diferença entre administração e Gestão Escolar é um passo para a mudança do modo de gerir e adotar método que privilegiem a qualidade na educação sob o ponto de vista político e pedagógico. Entendendo que a Escola deve atender às necessidades sociais da comunidade e que estas necessidades não se configuram a mesma, pode perceber que o papel do gestor não deve ser estático, visto que a sociedade é muito dinâmica. Portanto, faz-se necessária a apresentação de estratégias e reflexões que venham a modificar os padrões de gestão instaurados pelas correntes de pensamentos capitalistas e autoritárias.

**Palavras-chave:** Educação ; Curso de formação de professores; Políticas Públicas; PCNS.

\*Mestranda em Educação pela UDE – Universidad de La Empresa. Graduação em Geografia pelo Centro de Ensino Superior do Vale do São Francisco – CESVASF (1994) e em Pedagogia pela Faculdade Latino-Americana de Educação – FLATED (2016). Especialização em Psicopedagogia pela Faculdade Santa Helena – FSH (2008) e em Libras pela Faculdade São Luiz de França – FSLF (2013)

\*\* Graduando em Biologia pelo CESVASF – Centro de Ensino Superior do vale do São Francisco (2017).

## 1. INTRODUÇÃO

Antes de falar sobre os aspectos mais relevantes pertinentes ao tema gestão escolar, sua importância e função no processo educativo se faz necessário compreender o seu conceito e evolução ao longo dos anos, uma vez que, as práticas de gestão vão se modificando e com isso, os conceitos já não se aplicam mais ao modelo de gestão pregado anteriormente. A palavra Gestão é originária do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar para si, executar, exercer e gerar. A gestão então se configura numa forma diferente de administração de uma realidade exclusiva que é a educacional, logo, pode-se perceber que é fundamental tratar da Gestão escolar de forma diferente, visto que a realidade escolar é muito diferente da realidade empresarial administrativa. Segundo Libâneo, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Por isso, entende-se como gestão educacional a capacidade de colocar em prática todo o sistema organizacional dentro da escola, visando atingir o objetivo principal que é a aprendizagem.

De acordo com Souza a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos a agirem como eles pretendem. Fica explícito então, uma das correntes de pensamentos dos gestores cujas atitudes se baseiam na proposição dos ideais autoritários e centralizadores do modo de pensar dos demais.

Para Luck, é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e autocontrole. De acordo com este autor, a gestão escolar faz parte de todo o processo político-pedagógico, de forma a ser fundamental na execução das atividades que visam à criação de parâmetros essenciais para o processo de ensino-aprendizagem.

Tendo em vista o fato de que as políticas públicas educacionais não configuram a necessidade política da educação de forma coerente com a realidade atual e imediata, se faz necessária a reflexão dos aspectos históricos, políticos, econômicos, sociais e culturais que foram essenciais para a construção da conjuntura administrativa que perpassou os conceitos de gestão escolar por muito tempo. O conhecimento acerca da evolução dos modelos de gestão educacional é fundamental para que se possa compreender as atuais correntes de administração escolar e suas modificações ao longo da história, é preciso então reconstituir a trajetória da gestão em educação, para que se possa estar consciente de que as bases fundamentais dos conceitos de gestão foram essenciais para a culminância do que se chama hoje de “Gestão Educacional Democrática”.

O ponto de partida para a entrada da corrente de pensamento se localiza principalmente na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, inciso IV, a “Gestão Democrática do Ensino Público” e, em 1996, na LBDEN nº 9.394, que confirma este princípio. O conjunto de normativas estabelece novos caminhos para o desenvolvimento da educação básica pública, este modelo de gestão não é mais calcado nos princípios únicos da Administração, considerados puramente burocráticos, tradicionais e hierárquicos. Mas se alinha à proposta das conquistas de forças civis-democráticas, entendendo a educação pública como mecanismo essencial para a transformação da vida em sociedade, por isso a necessidade da construção coletiva dos parâmetros educacionais. Os princípios publicados após a regularização legal da Gestão Democrática propõem uma escola mais aberta às necessidades sociais e políticas dos estudantes e das comunidades, visto que, esta escola “é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento do trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação” (LUCK, 2006, p.36).

Sabe-se que a Gestão Escolar enfrenta grandes desafios no que diz respeito à predominância do sistema capitalista como fomentador das suas ideias e ações, por isso, o ato de gerir escolas ultimamente tem se confundido com o ato de gerir empresas, tornando a gestão em educação uma forma de atender ao sistema capitalista. Levantamentos realizados pelo IBOPE e pela Fundação Victor Civita (FVC) mostram que a maioria dos gestores de escolas públicas gastam muito tempo com questões administrativas e se dedicam pouco à melhoria da aprendizagem. O processo de educação ao longo dos tempos

aparece, pois, como uma das chaves de acesso ao século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente e vem dar resposta ao desafio de um mundo em rápida transformação.

Este estudo, portanto, se objetiva na busca pelo entendimento de que a educação depende de uma gestão que não seja puramente administrativa, mas que se preocupe com os aspectos pedagógicos e humanos no âmbito escolar, assim, será possível superar as barreiras que fazem com que o papel do gestor seja negligenciado pelo sistema.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo é constituído por uma pesquisa bibliográfica especializada que foi realizada entre o mês de setembro e outubro de 2017, no qual realizou-se a pesquisa em livros, revistas e periódicos que abordam as diversas faces do assunto exposto no trabalho e por artigos científicos selecionados através de busca no banco de dados do Scielo, de TCC's e Teses de Pós-graduação de universidades como a Universidade Regional de Blumenau - FURB/SC, a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Universidade Federal do Paraná – UFPR.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Os critérios utilizados para a escolha dos trabalhos dos quais foi feita a revisão de literatura foram a abordagem históricas do tem Gestão Escolar em políticas públicas educacionais, a Visão Pedagógica da Gestão Escolar, a diferença entre Administração e gestão escolar, as vertentes legais da Gestão Democrática, o caráter político dos modelos de gestão ao longo da História e a caracterização da atuação do gestor no século XXI.

Em seguida, buscou-se estudar e compreender os principais parâmetros e forma de aplicação empregada nos estudos encontrados, para que se pudesse definir o padrão ideal de Gestão escolar em cada realidade.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Libâneo a direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. Ou seja, a direção escolar difere de forma bem acentuada de outras maneiras de administração principalmente a que se diz empresarial. A Escola como agente principal no processo de humanização da sociedade não deve ter sua realidade suprimida a de uma empresa cujos laços profissionais e econômicos são superiores a todos os outros, tomando como ponto de partida essa visão a função social da escola é que se faz necessário repensar as práticas de gestão escolar e transformá-las de modo a suprir essa demanda da Escola Democrática. Para ARROYO:

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere o seu sentido social. (ARROYO, 1979, p. 46)

Após a prerrogativa de Gestão Democrática instituída pela Constituição federal de 1988 o problema passa a ser a questão da institucionalização da Gestão, ou seja, os campos de atuação do gestor escolar, em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, os espaços de atuação são instituídos:

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

- I – Participação dos profissionais da educação no projeto pedagógico da escola.
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Assim, esta Lei é a maior expressão legal da necessidade de se construir uma escola democrática pautada nos valores essenciais para o desenvolvimento e a convivência em sociedade. Sabe-se que o conjunto de competências profissionais relacionadas à ação de gerir um âmbito escolar, deve ser colocado a serviço de uma melhor administração e conseqüentemente uma melhoria das condições de ensino, pois fica claro que o papel do gestor é também orientar atividade de cada um que está envolvido no processo educativo que deve ser direcionado ao desenvolvimento e eficácia do ensino e aprendizagem.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na e sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daquele problema. [...] o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p.126)

No processo de ensino-aprendizagem, o mundo não espera da escola somente aquilo que se diz respeito ao processo educativo e disciplinar, mas também espera dela, uma contribuição para a transformação do mundo e a análise dos impactos causados por esta contribuição. Desse modo, é possível perceber com mais facilidade quais devem ser os campos de atuação de um gestor, que tem a responsabilidade de trabalhar com foco na gestão de valores. Perante este cenário complexo que o mundo se encontra, a gestão em educação tem fundamental importância para entendermos como a mesma é colocada na sociedade e as contribuições que esta proporciona na construção de um mundo que está em constante transformação, devido a dinâmica do mundo globalizado.

Paro expõe a posição do gestor diante de fatos em que se pode observar a visão política do gestor que o estado tem, mas, por outro lado analisa atuação do gestor como porta voz da comunidade, este confronto, deixa claro o caráter de atuação política que o gestor possui, ou seja, o funcionário comissionado que adquire a função de gerente e de controlador de todo o trabalho escolar.

(...) o diretor se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria do ensino; de outro, o Estado, não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaças aos interesses dominantes (Paro, 1988, p.133)

Saviani confirma a necessidade de uma escola que possua uma essência pedagógica como principal ferramenta para a construção de uma educação de qualidade.

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de

... é um educador; antes de ser administrador ele é um educador (Saviani, 1996, p 208).

A educação que tem uma gestão democrática, autônoma e participativa, tem como principal prioridade a construção do conhecimento, visto que esta construção é realizada de forma autônoma. Nesse contexto, Libâneo (2004, p. 141) afirma que:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros.

Libâneo (2004, p. 141) dia ainda que a escola é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino.

Os fatos apresentados fazem refletir sobre a diferença existente entre alguns modelos de gestão escolar, as duas principais formas de gestão que foram apresentadas de forma implícita no texto serão mostradas num quadro comparativo que evidencia algumas das principais características e paradigmas dos modelos de gestão.

| <b>Mudanças de paradigma de administração para gestão</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organização e ações dos dirigentes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>ADMINISTRAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>GESTÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema ou unidade social.</li> <li>• Ao administrados compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.</li> <li>• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, visando à realização de objetivos sociais.</li> <li>• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar,</li> </ul> |

mudanças, a fim de que estes continuem sendo obtidos.

- A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo.
- O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança.
- A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade.
- O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competências e especialização da tomada de decisões.
- A responsabilidade funcional é definida a partir de tarefas e funções.
- Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em indivíduos e situações específicas, considerados isoladamente, visando identificar problemas.
- O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.

melhores resultados.

- A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva à estagnação.
- A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança. O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.
- A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários.
- O dirigente orienta suas ações pelo princípio da descentralização e tomada de decisão compartilhada e participativa.
- A responsabilidade funcional é definida a partir de objetivos e resultados esperados com as ações.
- Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em processos, em interações de diferentes componentes e em pessoas coletivamente organizadas, todos devidamente contextualizados, visando identificar desafios.
- O importante é fazer melhor em caráter transformador.

**Luck Heloísa – vinhetas de aulas, 2008**



#### 4. CONCLUSÃO

O presente estudo, elaborado a partir da necessidade de se conhecer de que forma a gestão escolar vem sendo vista nos últimos anos, além de todo o processo histórico para a construção da base legal de atuação da Gestão democrática. Identificar a trajetória da Gestão em Educação e os seus fundamentos é essencial para a compreensão da configuração atual de Escola.

Segundo Veiga (2007), a educação, como processo histórico, diz respeito à “constituição de estratégias (materiais e discursivas) direcionadas para uma permanente reinvenção dos modos de socialização dos comportamentos e dos saberes de uma determinada sociedade” (p. 11). Por isso, a gestão escolar está muito vulnerável a estas transformações sociais, pois, é fato que as diversas mudanças afetam diretamente na forma de agir dentro da escola, tendo em vista que a mesma deve estar preparada para atender às necessidades sociais da comunidade.

O modelo de gestão democrática então funciona como uma forma de aproximar a sociedade e suas necessidades da gestão e dos ideais de democracia possibilitando a construção de um espaço coletivo que seja pautado na valorização das práticas sociais.

Ao ver a gestão escolar como um mecanismo educativo que ultrapassa a simples ideia de administração se pode entender o papel do gestor como um dos principais protagonistas no processo educativo assim como no desenvolvimento dos estudantes e professores que fazem parte de toda a equipe.

#### REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da Educação, Poder e Participação**. Educação & Sociedade, São Paulo, Ano I, n. 2, p. 36-46, janeiro 1979.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática**. Goiânia: Ed. Alternativa, 5ª edição, 2004.

LÜCK, H. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº9394/96. Brasília: Senado Federal, 1996.

LUCK, H. (org). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.

PARO, V. 1988. **Administração Escolar: introdução crítica**. 3ª. Edição. São Paulo: Cortez.

SOUZA, Ângelo R. **A escola por dentro e por fora: a cultura da escola e a descentralização financeira**. Revista Ibero-americana de Educação, 2001. Disponível em: <[http://www.campusoei.org/revista/fin\\_edu3.htm](http://www.campusoei.org/revista/fin_edu3.htm)>. Acesso em: nov. 2006.

SOUZA, Â. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dez. 2009 .

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Editores Autores Associados, 1996.

VEIGA, C. G. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 2007.