



GESTÃO ESCOLAR: desafios e perspectivas para uma gestão democrática

Thais Morreiro da Costa¹
Ivany Steffany Brito do Nascimento²

INTRODUÇÃO

A gestão escolar e a organização de seus processos, apresenta-se como âmbito fundamental quando se pensa em educação, em virtude das implicações direta na formação da naqueles que estão sob a sua gestão, bem como em todo o bem estar da comunidade acadêmica e dos desafios e perspectivas em quando se busca transformar a sociedade por meio desta. Assim, verifica-se uma urgência de sua ressignificação e reflexão acerca de seus princípios, com vistas a estabelecer uma gestão escolar democrática.

A etimologia da palavra “gestão” está relacionada ao ato de gerenciar e/ou administrar algo. Entretanto, a gestão escolar refere-se a direcionamento e intencionalidade, objetivando um fim, que é a emancipação dos sujeitos nela envolvidos, bem como sua participação ativa na sociedade. Dessa forma, administrar faz parte de um dos processos da gestão escolar, que não se resume somente à questões logísticas ou burocráticas, mas à questões políticas e ideológicas.

Assim, a gestão é algo maior que a administração, pois envolve várias ações, que implicam em organização e direção para que se atinjam seus objetivos, definindo-se em atividades meio e atividades fim, onde a primeira influencia na segunda. Além disso, essas atividades meio, envolvem todas as reuniões dentro das tomadas de decisões e organizações que objetivam a qualidade no ensino, que é a atividade fim. Nesse sentido, a escola precisa está organizada dentro dos princípios políticos estabelecidos na sociedade.

Uma vez que, uma gestão que foca muito em normas, regulamentações e processos administrativos para serem seguidos, não consegue desempenhar o papel de uma escola, que é desenvolver autonomia e emancipação de todos, pois associa-se mais a uma empresa capitalista. A escola deve administrar de modo que todos possam contribuir e participar dessa gestão como parte fundamental na construção de uma boa organização escolar, entendendo seu lugar de fala

¹ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL, thaiscosta.20190001408@uemasul.edu.br;

² Graduado pelo Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL, ivanyascimento.20190001810@uemasul.edu.br.

e de respeito, que os cativem a querer participar e contribuir nessa gestão, onde o processo seja tão importante quanto o fim.

Ademais, a participação democrática também ocasiona uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, como a consciência crítica, bem como papel ativo e de responsabilidade atrelada a compromisso e ações, dentre todos aqueles que estão inseridos no processo de busca por uma melhor qualidade no ensino e aprendizagem dos alunos, sejam estes professores, pais e todo o corpo docente da instituição.

Desse modo, o presente trabalho, vem refletir especificamente a respeito da gestão escolar e de suas particularidades, que devem ser utilizadas de modo a proporcionar um ambiente democrático e acolhedor, bem como seu conceito, o perfil do gestor e as implicações dessa liderança para a instituição, tendo por objetivo traçar um delineamento acerca da importância de uma gestão educacional que tenha por finalidade a educação, estando além de expectativas e desejos dos sistemas econômicos que buscam apenas qualificar uma massa trabalhadora, sendo o seu foco, a formação de cidadãos emancipados.

A metodologia utilizada é de caráter bibliográfico, na busca de um melhor entendimento sobre a gestão da educação, tanto quanto as suas implicações diretas ou indiretas no desenvolvimento das relações dentro desta e na vida dos seus educandos. Utilizou-se, portanto, para a construção do artigo, um estudo de abordagem qualitativa, com caráter bibliográfico acerca da temática trabalhada, enfatizando as perspectivas de autores como FERREIRA e AGUIAR (2000), GRACINDO (2012) e OLIVEIRA (2018), com o intuito de refletir acerca do gerenciamento escolar, que se difere de qualquer outra organização, no que diz respeito à sua finalidade, tendo por base, as relações estabelecidas em seu ambiente.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO DIRETOR

Em primeiro lugar, segundo Bordignon e Gracindo (2000) apud Oliveira e Vasques-Menezes (2018) gerenciar uma escola é diferente de gerenciar quaisquer outras organizações, pois a escola possui uma finalidade diferente, uma estrutura pedagógica e requer relações internas e externas, ou seja, a gestão escolar tem que estar baseada em participações ativas de todo corpo docente e da comunidade, para que todos trabalhem em conjunto com o foco em atingir determinados objetivos e finalidades.

Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e



organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p.880)

Ademais, a autora também aponta para o fato de que no Brasil os meios pelos quais mais se escolhem um gestor escolar é por indicação e atualmente também está sendo escolhido por meio de votações diretas, onde o próprio corpo docente e a comunidade escolar participam desde o início com a escolha do gestor. Entretanto, cabe salientar, que a gestão escolar democrática não se resume somente na escola do diretor, mas em toda a interação da instituição com a comunidade.

Nesse sentido, se faz necessário que a gestão escolar se realize segundo os princípios da gestão democrática, baseada na participação dos professores, da família e da comunidade, a favor de proporcionar uma melhora na qualidade da educação, de forma contrária aos ideais capitalistas, bem como, explicita Paro apud Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p.) “[...] a escola necessita ser gerida sem a pressão do capitalismo, passando a ser administrada verdadeiramente com fins educacionais”. Por consequência, a gestão escolar, precisa ser realizada com responsabilidade, não sendo puramente burocrática e administrativa, com intenção de não se desviar da sua finalidade e intencionalidade, que está inserida na proposta pedagógica da escola.

A ideia de uma gestão coletiva e democrática, também é compartilhada pelos autores Burak e Flack apud Oliveira e Vasques-Menezes (2018) que acreditam que uma gestão mais democrática deve fazer parte da cultura organizacional das escolas, onde cada um trabalha individualmente em algo específico, mas visando um objetivo maior e em comum. “[...] Assim, a gestão da educação trabalha com atores sociais e sua relação com o ambiente, com sujeitos na construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade com responsabilidade e compromisso.” (FERREIRA E AGUIAR, 2000, p. 159), estando atrelada ao conceito de autonomia relativa, onde cada escola faz sua leitura e planejamento com base na realidade escolar.

Entretanto, estudos recentes mostram que, as reformas implementadas em âmbitos mundiais tanto em países desenvolvidos, como em desenvolvimento, apontam que os governos vêm buscando dar autonomia administrativa e financeira através das formas de participação, transferindo o poder de decisão para as comunidades escolares (BORGES apud OLIVEIRA e MENEZES, 2018).

Contudo, esta conjuntura proporciona embaraços, uma vez que, visa retirar e desobrigar o Estado dos seus afazeres transferindo a outro, inviabilizando mais uma vez uma

gestão democrática, pois esta não se resume somente ao apoio e participação da comunidade, mas do conjunto do todo em prol de um único objetivo. Como demonstra, Cunha apud Oliveira e Menezes (2018), esse movimento propaga uma descentralização administrativa, financeira e pedagógica, pois trata-se de uma padronização dos procedimentos administrativos e pedagógicos, que garantem a redução de custos e a redefinição de gastos, mas não deixa de ser uma política controladora.

Para Gracindo (2009), a gestão escolar está associada a uma gestão democrática, que indica a necessidade de participação de todos da escola e da comunidade local, de modo a tomar decisões que afetam o processo escolar e a autonomia, bem como as diferentes crenças e as prestações de conta. Ademais, a autora salienta que, a gestão escolar deve estar sempre buscando a qualidade da educação, por meio de práticas inovadoras visando o compromisso com a transformação social estabelecidas por meio do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola. Que por sua vez:

O projeto político-pedagógico, assim delineado, não deve ser visto como um instrumento “neutro”, estanque das demais ações administrativas. Nem mesmo precisa ser (como tem sido) um documento tecnicista e meramente formal. Ele é, na verdade, instrumento eficaz na construção da educação que se deseja e que tem, por isso, como ponto de sustentação, a escolha consciente e intencional do tipo de educação e de escola que se quer construir (GRACINDO apud GRACINDO, 2009, p. 141).

Com isso, para a autora é importante que o gestor escolar seja um docente, para que possa avaliar o Projeto Político Pedagógico da escola. Pois, entende-se que nos currículos das licenciaturas, apresentam-se elementos voltados para o entendimento da organização administrativa e pedagógica da educação, das políticas públicas de educação e da gestão do processo educativo, deixando de ser um PPP técnico e passando a ser mais eficiente e realista, proporcionando resultados. Gracindo (2009, p. 143), afirma ainda que:

[...] a formação do gestor está assentada no desenvolvimento de uma postura crítica e democrática que: considere a pluralidade dos sujeitos sociais da escola; busque a autonomia da escola e de seus componentes; favoreça a participação de todos, em diversos espaços escolares constituídos para tal; e compreenda a necessidade de transparência da escola frente à sociedade, dado seu sentido público.

Assim, a escolha do gestor implica também em uma formação complementar, onde a formação continuada está atrelada ao fato desse gestor está em constante aprendizado, se apropriando dos avanços obtidos na área, seja mediado pelas tecnologias ou presencialmente. O autor, em suas considerações, salienta que a postura do gestor trás o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local, com vistas na qualidade do processo educativo. Acrescentando



que tal postura também se revela mediante a concepção que o gestor tem sobre educação e ensino, visando uma educação mais igualitária, emancipadora como direito do cidadão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através das análises, pode-se evidenciar que, se faz imprescindível a participação familiar e da comunidade nos avanços e modificações na gestão, assim, a gestão deve viabilizar esses relacionamentos, para que sejam sujeitos do processo, pois estes precisam compreender sua importância para estabelecer uma gestão democrática, que só se torna possível por meio da participação ativa de todos os indivíduos nela envolvidos.

Para tanto, a escola também deve possuir autonomia de maneira regular e relativa, em que cada escola faz sua leitura e seu planejamento com base na realidade em que está inserida, o que não tira do Estado as suas responsabilidades, mas que constitui uma escola democrática, através da flexibilidade, aprimoramento e discussão das ideias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das reflexões, foi possível notar que se deve compreender a gestão democrática como o meio que propicia aos seus sujeitos o exercício da cidadania, fomentando, em seu interior, tão logo, as ações que caminham em uma perspectiva de autonomia, consciência crítica e participação na tomada de decisões, em que os gestores sabiam ouvir e acolher a comunidade escolar, pois não há melhor forma de se ultrapassar as dificuldades se não através do diálogo e da participação.

Ademais, deve-se superar o amadorismo pedagógico com que é realizada a escolha dos gestores escolares, haja vista que, nem sempre é levado em consideração o seu nível de competências e habilidades para gerenciar as relações que se desenvolvem nesse meio, estando atrelada a interesses particulares não beneficiam a coletividade e não propiciam qualidade na educação.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Escola, Educação, Aprendizagem, Desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.



GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática:** exigências, práticas, perfil e formação. Retratos Da Escola, 3(4). [s.:l]: 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.107>>. Acesso em: 20 de ago. de 2022.

OLIVEIRA, I. C; VASQUES-MENEZES, I. **Revisão de literatura:** o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, [s.:l.], v. 48, n. 169, p. 876-900, set. 2018.

PARO, V. H. **O professor como trabalhador:** implicações para a política educacional e para gestão escolar. In: ALMEIDA, L. C; PINO, I. R; PINTO, J. M. de R; GOUVEIA, A. B. (Org.) IV Seminário de Educação Brasileira: PNE em foco: políticas de responsabilização, regime de colaboração e Sistema Nacional de Educação. Campinas-SP: Cedes, 2013, v. 1. [livro eletrônico]. P. 957-971. ISBN 978-85-89262-02-6.