

Gestão escolar e seus modelos: um desafio para a qualidade de ensino

O presente artigo faz a proposição para que se tenha um olhar mais reflexivo sobre os modelos de gestão existentes dentro das instituições de ensino, e em consequência de que forma os mesmos aparecem neste cenário educativo, visto que uns aparecem de forma positiva e outros de forma negativa para aquele espaço. Contudo, ainda será discutido neste trabalho, dentro de um processo mais amplo, quais ações educativas podem se efetivar por meio do gestor, considerando assim a gestão escolar como importante instrumento pedagógico e agente de construção do conhecimento discente.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Qualidade; Ensino.

School management and its models: a challenge for teaching quality

This paper proposes to have a more reflective look at the management models existing within educational institutions, and as a consequence of how they appear in this educational scenario, since some appear positively and others negatively to that space. However, it will still be discussed in this work, within a broader process, which educational actions can be implemented through the manager, thus considering school management as an important pedagogical instrument and agent of construction of student knowledge.

Keywords: School Management; Quality; Teaching.

Topic: **Gestão e Empreendedorismo no Campo Educacional**

Received: **09/10/2019**

Approved: **11/02/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Ismael Antonello Pereira 
Universidad de Desarrollo Sustentable, Paraguai
<http://lattes.cnpq.br/6418719578967291>
<http://orcid.org/0000-0002-4846-888X>
ismael.warrior@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0003

Referencing this:

PEREIRA, I. A.. Gestão escolar e seus modelos: um desafio para a qualidade de ensino. **Educationis**, v.8, n.1, p.23-36, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0003>

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, assunto importante a ser discutido e que tem papel fundamental para o funcionamento de uma unidade escolar, aparece num cenário de descrédito há décadas, sob o olhar dos envolvidos na educação. Há uma percepção de que a maioria das pessoas que são gestores escolares, são oriundos de indicações políticas, as quais estão frequentemente sendo realizadas. Para Gouveia et al. (2004), isso de confirma, visto que não existem políticas públicas e organizações que garantam o bom andamento como, por exemplo, de eleições para diretores. Contudo, o preenchimento dessas vagas, por meio de nomeação, traz grandes conflitos, até porque na maioria das vezes as pessoas atribuem simbolicamente poder o nomeado.

No entanto, para Motta (1986) “não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a prática da teoria”. Nesse sentido, são percebidas algumas situações que prendem a função do diretor aos desejos da pessoa que governa. Assim, são perceptíveis que alguns diretores agem dentro do espaço escolar, como se fossem donos daquele espaço. Contudo, agem de acordo com os interesses próprios sentindo se ‘donos’ da escola. “Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação” (MOTTA, 1986). Esta gestão se torna preocupante, visto que pode haver certa influência dos gestores para com o corpo docente e discente, quanto aos ideais que o diretor tem diante daquele espaço. Este ideal pode estar ligado às questões políticas, o que é negado na maioria das vezes, onde os diretores e políticos dizem que “a oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência política, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder” (MOTTA, 1986).

Todavia é sabido que essa teoria pode estar longe de ser efetiva, visto que a maioria das pessoas que assumem uma direção escolar, não tem conhecimento das reais tarefas do gestor escolar, bem como de que forma está pode ocorrer. Nesse momento o desconhecimento de uma gestão democrática, compartilhada ou distribuída, acaba por ficar longe de acontecer. Para Ferreira (2000) deve ser deixada para trás a figura do diretor como centro de um pedestal e “a ilusão de que a escola se trata de fenômenos da exclusiva responsabilidade dos ‘administradores’ e ‘gestores’, em relação aos quais os professores que trabalham quotidianamente com os alunos são, ou sentem-se, alheios”. Pois o que se sabe, é que as coisas devem acontecer num sentido oposto a esse pensamento. A gestão escolar precisa trabalhar dentro de um pensamento mais democrático e sociável dentro das escolas. A partir disso, para Day (2001) os gestores coerentes “devem ser líderes que articulam uma visão global, que promovem partilha de ideias e se empenham numa planificação evolutiva, lidando com a cultura, o desenvolvimento e a mudança”. Nesse sentido, ao se conceituar gestão escolar, são perceptíveis inúmeros caminhos que podem favorecer para uma gestão democrática e com qualidade. O gestor deve ter sua identidade no ambiente escolar, no entanto, este tem a obrigação de relacionar as suas ações a qualidade de ensino e o bem-estarem do corpo docente e discente. Contudo, a gestão escolar deve ser pensada além de ideais políticos, de um pensamento único de

uma só pessoa.

METODOLOGIA

O presente trabalho teve seu desenvolvimento por meio de uma pesquisa de verificações de pensamentos sobre o assunto, a partir de teóricos que se interessam ou escreveram sobre o assunto. A pesquisa ocorreu de forma qualitativa, dando enfoque a gestão escolar e os modelos em que a mesma se desenvolve no espaço escolar. O estudo teórico desta pesquisa conta com as ideias de Luck (2009), Moraes (2000), Licínio (2000) e Paro (2007), entre outros autores, os quais apresentam a problemática envolvendo o tema e ao mesmo tempo fazem apontamentos dentro de uma reflexão contundente, de que o gestor deve superar os desafios, compreendendo os modelos de gestão mais interessantes, compreendendo a gestão escolar como importante passo para a mudança.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Processo histórico da gestão escolar no Brasil

A gestão escolar no Brasil desde 1920 é pensada para que ocorra da melhor forma, ou seja, que favoreça para uma boa administração da escola, bem como, que contemple a vida escolar dos professores e alunos. Nesse período histórico, alguns encontros de intelectuais e gestores ilustram tentativas de conduzir a gestão de forma coerente aos anseios da comunidade escolar. No entanto, Segundo Moraes (2000), “[...] a reforma da sociedade se daria pela reforma da educação e do ensino, a importância da ‘criação’ de cidadãos e de reprodução/modernização das elites”. A situação nesse momento se apresenta como alavanca para possíveis mudanças, no entanto, os ideais da época favoreciam pouco para que se criasse um novo cenário. Por volta da década de 30 a Associação Brasileira de Educação¹ promovia encontros preocupados em inferir uma “consciência cada vez mais explícita acerca da função da educação no trato da questão ‘social’: a educação rural, para conter a migração do campo para as cidades e a formação técnico-profissional do trabalhador” (MORAES, 2000). A preocupação fica mais voltada para a organização dos níveis de ensino, embora se mencionasse na organização, a organização da gestão. No período em que está findando a Primeira República² passam a acontecer mudanças mais significativas sobre o ensino no Brasil. Todavia, não foi um período fácil para a educação, visto que Segundo Shiroma (2007) a sociedade para pôr um momento delicado. Neste, ocorre uma grande crise, motivado por vários aspectos, está dificultada a exportação e torna a vida no campo mais difícil, não sendo muito bom, visto que a maioria da população é camponesa. Neste período, mais precisamente de 1937 a 1945 houve uma série de fatores que congelaram as proposições de mudanças, pela escola, e como é sabida, a escola para se ter uma influência social. Para Giroux et al., citado por Silva (2008) “[...] as escolas são formas sociais que ampliam as capacidades humanas, a fim de habilitar

¹ Associação Brasileira de Educação (ABE) é uma instituição sem finalidade lucrativa localizada no Rio de Janeiro, fundada em 15 de outubro de 1924, sob inspiração de Heitor Lyra da Silva. Reunia educadores, médicos, advogados, engenheiros e outros profissionais que buscavam aglutinar os esforços de todos que acreditavam ser possível transformar o país pela educação, promovendo, através de campanhas educacionais, uma reforma na mentalidade das elites.

² Primeira República é o período da história no Brasil compreendido com o fim da monarquia em 15 de novembro de 1889 até a Revolução de 1930. Também foi denominada pelos historiadores de República Oligárquica, República dos Coronéis e República do Café com Leite

as pessoas a intervir na formação de suas próprias subjetividades” e ajuda a influenciar “a serem capazes de exercer poder com vistas a transformar as condições ideológicas e materiais de dominação em práticas que promovem o fortalecimento do poder social” (GIROUX et al., citado por SILVA 2008).

Prova disso, foi à chegada da Era Vargas, momento em que o Brasil tem Getúlio Vargas³ como presidente. Surgem esperanças de que o país começasse a apostar na industrialização e influenciasse os demais setores e organizações públicas a fim de que se pudesse dar continuidade à busca de avanços na área educacional. Nesse período se espera por um ‘Brasil Novo’, momento em que se criam ministérios⁴, dentre eles o Ministério da Educação, voltado à organização do ensino, como sempre.

A maior influência foi feita pela reforma de Francisco Campos⁵ nome do sujeito que contribuiu para a educação e criou decretos que colaborasse para a organização das etapas do ensino. Para Paiva (1973) “[...] os reformadores estavam comprometidos com aspectos técnicos, com ideais educativos e, por isso, podiam servir qualquer ordem vigente; desvincula-se o pensamento pedagógico da reflexão sobre a vida social e política”. Os envolvidos acreditam estar descentralizando o processo de gestão escolar e o ensino dos órgãos governamentais. Mas ainda de acordo com o mesmo autor, logo pode ser observado que “os profissionais da educação vivem um momento de indiferenciação ideológica” o qual infelizmente “não sobreviverá por muito tempo e cujo desaparecimento serve como uma das causas de esfacelamento do movimento reformador” (PAIVA, 1973).

Acontecem outros movimentos educacionais, bem como fatos históricos importantes em seguida, como a promulgação da Constituição Federal de 1934. Ainda aparecem as Leis Trabalhistas, para a saúde, educação e cultura. Por volta de 1937 surge o Estado Novo, momento em que a educação trabalha o que foi criado por Francisco Campos, mas, no entanto, dentro de um regime autoritário. Shiroma et al. (2007) cita que a Constituição “dedicou bem menos espaço à educação que a anterior, mas o suficiente para incluí-la em seu quadro estratégico com vistas a equacionar a questão social”. Há uma leve preocupação com a formação docente, momento que surge Universidades de Filosofia e Letras, favorecendo o ingresso dos professores ou quem quisesse exercer o ofício de, a frequentar o ensino superior. Ocorreu no ano de 1933, por meio do (Decreto nº 5884/33), momento em que passou a existir cargos de confiança e concursos públicos.

Já por volta de 1946, segundo Shiroma et al. (2007), se aproxima o fim do chamado Estado Novo⁶, entrando em vigor a Constituição Federal. Há um fortalecimento da educação brasileira. Lourenço Filho é nomeado para atuar firmemente na educação, com algumas pessoas que formariam uma comissão de

³ Getúlio Dornelles Vargas nasceu em 19 de abril de 1882, na cidade de São Borja (Rio Grande do Sul) e faleceu em 24 de agosto de 1954, na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Foi presidente do Brasil entre os anos de 1930 a 1945 e de 1951 a 1954, tendo sido o presidente que mais tempo governou o Brasil.

⁴ Os ministérios do Brasil são órgãos do poder executivo federal brasileiro. Desde janeiro de 2019, são 22 pastas ministeriais, sendo 16 ministérios, duas secretarias e quatro órgãos equivalentes a ministérios. Cada ministério é responsável por uma área específica e é liderado por um ministro ou ministro-chefe. O titular da pasta é escolhido pelo Presidente da República.

⁵ Francisco Luís da Silva Campos (Dores do Indaiá, 18 de novembro de 1891 - Belo Horizonte, 1 de novembro de 1968) foi um advogado, professor, jurista e político brasileiro, responsável, entre outras obras, pela redação da Constituição brasileira de 1937 e do AI-1 do golpe de 1964.

⁶ Estado Novo, ou Terceira República Brasileira, foi o regime político brasileiro instaurado por Getúlio Vargas em 10 de novembro de 1937, que vigorou até 31 de janeiro de 1946. Era caracterizado pela centralização do poder, nacionalismo, anticomunismo e por seu autoritarismo.

estudiosos da educação. Já por volta de 1961 surge a Lei de Diretrizes e Bases⁷, Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Há uma ruptura com alguns paradigmas e inicia-se outros. Então ao se observar a ilustração, numa linha histórica, Romanelli resume a seguinte divisão, descrevendo assim que ocorre na “1ª Fase: 1930-1937 o Governo provisório, lutas ideológicas sobre o regime; setor econômico mobilizado para sair da catástrofe financeira. Na educação: Reforma Francisco Campos e Manifesto dos Pioneiros” (ROMANELLI, 1978). Em seguida uma fase importante denomina-se como 2ª Fase conhecida como Estado Novo (1937-1946): “Regime totalitário, implantação da indústria pesada, Estado assume a posição de empresário industrial. A educação passa a ser vista como fator importante para o desenvolvimento (de forma inconsciente). Decretação das leis Orgânicas de Ensino e criação do SENAI e SENAC” (ROMANELLI, 1978) e por último a 3ª Fase: 1941-1961: “Lei 4.024 – Diretrizes e bases da educação nacional. Normalidade democrática, nacionalismo e populismo, crescimento das indústrias” (ROMANELLI, 1978). São grandes as transformações, diante do que se via, principalmente perante aos acontecimentos políticos e sociais.

A Guerra Fria⁸ marca o momento dos movimentos sindicais, diversidade ideológica e o Movimento de Educação Popular (SHIROMA et al., 2007). Após, com a LDB (1961) (Lei de Diretrizes e Bases) importante documento para a educação, garante em seu “Art. 104 - Será permitida a organização de cursos ou escolas experimentais, com currículos, métodos e períodos escolares próprios”, mas isso só poderia acontecer “dependendo o seu funcionamento para fins de validade legal da autorização do Conselho Estadual de Educação,” e ainda “quando se tratar de cursos primários e médios, e do Conselho Federal de Educação, quando se tratar de cursos superiores ou de estabelecimentos de ensino primário e médio sob a jurisdição do governo federal” (SHIROMA et al., 2007).

A LDB, embora muito importante, no entanto, não consegue ser imponente diante do cenário em que se vive na década de 60. Sua autonomia é comprometida e mesmo tendo garantido de forma parcial o êxito na educação, segue em defasagem e encontra dificuldades para implantar um ensino de qualidade e uma gestão democrática. Na década de 70 o mesmo ocorre, visto que acontece a Ditadura Militar⁹ (MINTO, 2010). Momento este que empresas e setores públicos perdem autonomia, provocando um desequilíbrio, resultando no fim da Ditadura Militar.

Conforme Costa (2002), “esse período foi marcado por intensas iniciativas governamentais no campo educacional; a educação, destacada com um fator estratégico de reorganização da sociedade”, já que o período pós-ditadura oferece de novo, condições para se pensar no desenvolvimento da educação, assim ela “é remodelada para atender ao projeto político desenvolvimentista, na versão apresentada a partir do golpe militar de 1964” (COSTA, 2002). Essas iniciativas vistas nas décadas de 60 e 70 favorecem para que nas

⁷ A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição.

⁸ Guerra Fria é a designação atribuída ao período histórico de disputas estratégicas e conflitos indiretos entre os Estados Unidos e a União Soviética, compreendendo o período entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a extinção da União Soviética (1991), um conflito de ordem política, militar, tecnológica.

⁹ Ditadura militar no Brasil ou Quinta República Brasileira foi o regime instaurado em um de abril de 1964 e que durou até 15 de março de 1985, sob o comando de sucessivos governos militares. De caráter autoritário e nacionalista, teve início com o golpe militar que derrubou o governo de João Goulart, o então presidente democraticamente eleito. O regime acabou quando José Sarney assumiu a presidência, o que deu início ao período conhecido como Nova República (ou Sexta República).

décadas de 80 e 90 se intensifiquem ações que realmente, mesmo de forma parcial, garantam melhoras ao sistema de ensino. Segundo Minto (2010) a escola começa a incentivar a participação da sociedade e da família no seu ambiente, ou seja, começa a existir a proposição de uma escola mais democrática. Assim também algumas melhorias no ensino começam a acontecer. Momento este que “a legislação educacional passou a adotar uma nova terminologia para se referir a organização da escola, substituindo o termo administração por gestão” (MINTO, 2010).

Entretanto, embora se tenha ganhado a gestão ainda caminha de forma tradicional, pois considera os interesses da minoria. Convalida Bourdieu (1989) que, “os que dominam [...] e têm interesses ligados com a existência e persistência desta instituição deixando a possibilidade de imporem os seus interesses de mandatários como sendo os interesses de seus mandantes”. Há uma insatisfação por parte da comunidade escolar em geral. Grandes movimentos destinam seus esforços para que a forma de gerir o ensino se torne mais democrático, e que traga menos influências políticas, e ainda que considere o papel do diretor escolar com menos autoritarismo. Assim a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 1996) e a aprovação do Plano Nacional de Educação de 2001, apontam que a gestão deve ser substituída, garantindo mais democracia dentro das escolas.

São feitas algumas citações para a organização da escola por meio de uma gestão democrática, “de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes)” (BRASIL, 1996). Contudo, os esforços trouxeram grandes avanços dentro do sistema educacional, desde a criação de leis que garantem a qualidade e do ensino, bem como o direito de estudar numa escola democrática. A dificuldade maior está na execução dessas leis, as quais poderiam beneficiar a comunidade escolar bem mais. Todavia é perceptível que os últimos movimentos, como por exemplo, de Jontiem e o Instituto Ayrton Senna procuraram estabelecer metas e acompanhar o desenvolvimento da educação no país. Pois dentro de uma linha histórica pode se observar que no ano de 2001, o Plano Nacional de Educação através da Lei nº 10.172, de 09 de janeiro e 2001, propõe uma gestão democrática, colocando metas e objetivos para o sistema educacional para os dez anos seguintes. Um dos objetivos do PNE (Plano Nacional de Educação) é o da “democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” assim é possível desenvolver uma gestão e o processo de ensino dentro da escola com a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Gestão Democrática

A gestão democrática é uma vertente que vem estabelecer um novo olhar sobre a forma de gerir a escola. Nesta a preocupação está ligada ao fato de descaracterizar as ações tradicionais, autoritárias e individualistas que se viu ao longo de séculos no Brasil e no mundo. Nesse sentido, a escola democrática então é aquela que consegue envolver os participantes para trabalhar e organizar a escola de forma coletiva,

ou seja, que se tenha um comprometimento com a efetivação do processo de ensino e sua qualidade para os envolvidos. Luck (2009) diz que, “aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação plana no processo social escolar, dos seus profissionais, de seus alunos e de seus pais”. Para que a educação tenha qualidade então, são necessárias algumas ações por parte dos gestores, pois para a democratização da gestão ocorrer de verdade, esta deve mostrar que está preocupada com o direito do conhecimento pelos alunos. “Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola” (LUCK, 2004). Assim são necessárias ainda articular programas sociais, políticas públicas avaliação da instituição, para que sejam percebidas as ações necessárias e como está a qualidade da gestão dentro do espaço escolar. Para Luck (2004) ainda “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais”.

Contudo, para que haja a gestão escolar democrática, devem ocorrer mobilizações para o trabalho coletivo dentro da equipe, o qual organize a escola, bem como os seus recursos. Como afirma Bobbio (2001) em que diz que o processo democrático envolve “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados” Outro aspecto importante é a preocupação direta que neste modelo de gestão deve ser contemplado, que é a formação dos alunos, pouca mencionada em outros modelos de gestão. Portanto, os aspectos pedagógicos devem garantir aos alunos o direito a educação e a inclusão para que todos tenham uma qualidade social tanto dentro, quanto fora do espaço escolar. Freire (2004) observa que esta é a função da gestão, pois, “tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem” favorecerá para que se tenha a efetiva democracia no processo educacional. Ainda diz que “tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente” (FREIRE, 2004).

Portanto, dentro da gestão democrática há proposições de que aconteça a aproximação da comunidade. Assim, o ambiente se tornará participativo e as pessoas poderão vivenciar os princípios de cidadania. “O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a acontecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola” (LUCK, 2009). Todo esse envolvimento, uma vez garantido, estará contribuindo para uma educação com qualidade e o progresso desse aluno dentro do espaço escolar. Assim, essa oportunidade que o aluno vive, favorecerá para uma dinâmica de troca de saberes, contextualizando o conhecimento, ou seja, proporcionando um contato com o mundo real ao mesmo tempo. Essa visão de gestão traz uma perspectiva futurista, onde todos podem estar experimentando a interação social. Para “a consciência de ter a comunidade inserida no contexto histórico da escola foi construída aos poucos dentro dos movimentos de reestruturação e reorganização, tanto física quanto pedagógica”, portanto esta deve ser vista como uma grande conquista, e não deve ser deixada de lado pelos gestores.

Pois é sabido que para que a sociedade se transforme e tenha sua construção, esta precisa caminhar dentro de um processo democrático, onde se apresentam direitos e deveres, e as pessoas possam ter direitos

de inserção nesta. Contudo, observa-se que estes assumem responsabilidades e se capacitam diante das exigências estabelecidas. Assim, é possível relacionar que a escola não deveria existir se não contemplasse o processo democrático dentro dela. Pois são nela que se deve vivenciar experiências sociais com qualidade. Para Silva (2008) “na medida em que o conceito de qualidade é socialmente construído, importa aqui o modo como se estabelece a relação entre os sujeitos e aquilo que é qualificado”. Essa reflexão é direcionada a todos os que fazem parte da escola, visto que são agentes fundamentais a garantir isso. São necessárias para uma gestão escolar democrática, boas ideias por parte dos integrantes daquele ambiente, bem como o desejo de resolução de problemas, e ainda preocupando-se sempre com o diálogo. Para Licínio Lima (2000, p. 19) a gestão escolar democrática “trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos”.

Nesse sentido, para se obter esse caráter dinâmico com a participação dentro da escola, ainda é possível acrescentar que a escola deve oferecer uma abertura, sendo flexível e criativa. Paro (2007) confirma que esse é “um primeiro aspecto diz respeito à tomada de consciência, por parte dos educadores, da importância da participação dos pais na vida escolar de seus filhos, e da necessária continuidade entre educação familiar e escolar”. Nesse momento, pais, alunos, professores e demais funcionários podem assumir a gestão da escola, para que as melhorias aconteçam em conjunto com todos. Também contribuirá no que “diz respeito ao esclarecimento aos pais a respeito dessa continuidade bem como à oportunidade de participarem melhor da educação dos filhos” (PARO, 2007). Assim, será criada a responsabilidade e a consciência de que todos têm um papel fundamental dentro da escola, e que devem contribuir para uma escola ser democrática a partir do envolvimento e do conhecimento da vida escolar dos que ali estudam.

Observado o cenário de como a escola pode se tornar democrática e dar continuidade a este modelo, no entanto, não é uma tarefa fácil. Trabalhar com novas visões diante do corpo docente, discente e comunidade em geral, requer um preparo muito grande por parte do gestor, para que consiga estimular os demais. “A gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presente na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social”. Tudo isso, o gestor deve ter em mente, uma vez que aceite a função desafiadora de gerir o grupo.

Não é possível mais que se intitule uma gestão ou escola democrática, mas que não se efetive ações para tal. Paro (2001) afirma que. “há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas¹⁰ apenas porque são ‘liberais’¹¹ com alunos, professores, funcionários ou pais”. Nesse discurso é possível considerar uma escola democrática, visto que vai bem além da abertura dos portões da escola, para que aconteça a participação da comunidade nesta instituição. Paro ainda afirma que “a participação depende de alguém que dá a abertura e permite sua manifestação, pois a prática que só da abertura não pode ser considerada democrática”. O que se percebe é que esse modelo, o qual deve estar

¹⁰ Que está relacionado à democracia; que participa da democracia ou adota os seus princípios.

¹¹ O liberalismo é uma doutrina político-econômica e sistema doutrinário que se caracteriza pela sua atitude de abertura e tolerância a vários níveis. De acordo com essa doutrina, o interesse geral requer o respeito pela liberdade cívica, econômica e da consciência dos cidadãos.

presente nas escolas, muitas vezes é interpretado de acordo com os interesses de uns pequenos grupos, ou uma pessoa, que na maioria das vezes está na figura do diretor. De acordo com Paro (2004) para ter êxito por parte dos órgãos governamentais, "significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade".

No entanto, o que se vê é que faltam políticas públicas que possam estar conferindo se a democracia está de fato existindo, para que todos possam ter vez e voz nas decisões escolares. Decisões estas que contemplarão o desenvolvimento dos alunos, o qual favorecerá para a participação em sociedade de maneira igualitária. Pois, todas as conquistas ocorrentes dentro do espaço escolar, não devem acontecer pelos resultados conseguidos pela autoridade desta instituição, e sim pela força coletiva de todos os interessados em participar do contexto escolar.

Para Luck (2009) "o grande desafio do diretor escolar, portanto, em executar o modo de conhecer os valores, mitologias e crimes que orientam como ações de pessoas que atuam na escola". E em consequência utilizar isso em favor, principalmente na resolução de problemas ou na construção de objetivos dentro do movimento de gestão e na realização do processo pedagógico dentro da escola. Pois, as pessoas devem entender que essa dinâmica enriquecerá a qualidade de ensino acima de tudo. Para Oliveira (2010) "a democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas" e em consequência elas podem ajudar na "construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola" (OLIVEIRA, 2010).

É sabido que há uma resistência não só por parte dos gestores, em tornar a escola com características democráticas. Pois por parte de professores, funcionários e alunos, existem situações que interferem nessa colaboração, visto que muitos não gostam que a imagem da escola tenha êxito. Para Libâneo (2004), "embora aqui e continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com mudanças na educação". O que mais interfere são as questões políticas, visto que como já discutido, o diretor escolar representa a figura de um chefe partidário. Não é considerado normal esse procedimento, mas, alertam Corrêa et al. (2000) que "este procedimento de escolha se encontra profundamente processado nos vícios da política brasileira, onde a carga do diretor não passa de benefício oferecido por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos".

No entanto, não convém aqui, alargar a discussão em volta da política, no entanto, de apresentar como um fator importante, que determinam algumas situações dentro da escola, principalmente quando se refere às decisões que contemplam ou não o bem-estar de todos. Para Gadotti (1997) "não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político" E é isso que as pessoas envolvidas com o ambiente escolar devem saber, e, contudo, separar suas ideologias voltadas a competição partidária, ou seja, passando a viver e fazer parte da escola enquanto agente construtor. Pois a sempre o que criar de novo, ou sugerir, visto que o "projeto pedagógico da escola é por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola" (GADOTTI, 1997), e que depende de todos no seu desenvolvimento.

Já param ao diretor escolar, seus anseios estão no fato de que a escola precisa funcionar bem, independente de ele conhecer ou não sobre democracia, ou ainda independente da equipe ajudar ou não. Nesse sentido sempre vai existir um desgaste para se conseguir ter êxito nas questões pedagógicas e administrativas. Ainda Oliveira diz que todos devem estar envolvidos indiferentes das questões acima citadas, visto que todos são importantes, sendo assim, “diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, e auxiliares de serviços devem participar no apoio efetivo da escola, como participante e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar” (OLIVEIRA, 2010).

Assim, poderiam ser citados inúmeros aspectos de dificultam a escola democrática, além do autoritarismo já mencionado, na figura do diretor. Pois, existe o desinteresse, o desconhecimento, a deficiência na formação docente, bem como o processo eleitoral já mencionado. Entretanto, ainda aparecem muitas situações burocráticas que não favorecem se haja tempo de todos participarem de todas as decisões, principalmente na parte administrativa e pedagógica, que são as ‘molas’ propulsoras para contemplar a aprendizagem e a qualidade do ensino ao corpo discente.

Gestão Participativa

A gestão participativa se apresenta de forma muito positiva dentro das escolas, pois apresenta ações, as quais envolvem a comunidade escolar e favorece para que todos possam participar dos acontecimentos envolvendo a escola. De acordo com Luck (2009) o gestor ao aproximar a comunidade da escola, este pode ter mais êxito, pois “mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento”. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados, principalmente quando a escola chama os pais em sua unidade. Pois é percebido que na maioria das vezes isso ocorre para chamar a atenção de questões mais periféricas da vida escolar dos alunos. Os pais que mais são chamados, podem se dizer que de forma geral, ou é para resolver problemas de comportamento, ou de aprendizagem.

Nesse sentido acaba se perdendo o rumo, pois nas reuniões escolares, os pais se sentem ou com medo ou envergonhados, temendo que tenham chamadas de atenção em público. Para Luck (2009) a escola participativa não se caracteriza dessa forma, pois “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”. Contudo, observa-se que o gestor deve organizar a escola de tal forma que o envolvimento se dê para organizar e planejar ações e não somente para cobrar da família, situação que provoca um distanciamento maior entre família e escola. Pois é o diretor que “equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola” (LUCK, 2009). Percebe-se que não basta o gestor escolar, então, dizer que a escola é participativa ou torná-la participativa de forma que afaste mais a comunidade escolar dos objetivos pedagógicos da escola. A partir disso, é dever da equipe gestora “estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento” (LUCK, 2009).

Contudo, visto o conceito de gestão participativa, têm-se um cenário duvidoso quanto a sua efetivação dentro do espaço escolar. Também é sabido que o sujeito facilitador dessa condição de escola participativa está na figura do gestor. Dessa forma quem lidera deve ter uma preocupação elevada se voltando para uma “atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente” (LUCK, 2009). Compete aos gestores, que se tenham maiores conhecimentos sobre as funções do mesmo, e ainda que seja feita uma busca teórica sobre como liderar uma equipe, uma comunidade escolar, de forma que se tenha uma integração. Tal integração só irá acontecer por meio das articulações do gestor, a partir de atividades, tanto pedagógicas, quanto científicas, social, cultura e esportivas, o que na maioria das vezes apresenta-se como exitosa.

Gestão Compartilhada

Esse modelo de gestão, contempla de forma efetiva o bom andamento da escola, quando entendido e usado de forma coerente. Mais uma vez, o gestor escolar vai desempenhar o papel de protagonista. Pois ele é que deverá possuir experiências e criar estratégias para que todos se envolvam nas tarefas da escola. Outro aspecto importante é o fato de que ele mesmo deve acreditar nesse modelo, visto que só vai ser possível uma gestão compartilhada na escola, se o diretor se desprender do individualismo. Contudo, torna-se importante então o trabalho compartilhado, pois segundo Oliveira (1997), “é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, servindo como medida de prevenção de conflitos e resistências”. Luck (2009) contribui, visto tamanha importância de o diretor escolar ter consciência de que ele é responsável pela gestão escolar compartilhada, a qual ainda deve ocorrer a todo instante, “compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola”.

Nesse sentido, é perceptível que há necessidade de uma grande reflexão pela sociedade, pelos órgãos governamentais, pelos mentores e executores das políticas públicas, sobre se a escola está de fato seguindo o que deve ser feito, e como a escola pode estar sendo contemplada com mudanças efetivas. Para Oliveira (1997), “melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização de trabalho na escola”. Contudo, tem-se a percepção de que o que ocorre dentro das escolas, deve ser observado mais de perto, quanto a efetividade das ações diretivas. Pois os documentos oficiais e as políticas públicas, muitas vezes estão longe de serem interpretadas como deveriam. No entanto, é sabido que para que aconteça a gestão compartilhada, estas “necessitam ser exercidas a partir do entendimento e orientação baseada na visão e missão da escola, nos seus objetivos formadores e valores orientadores de ação” (LUCK, 2009). Assim, como não há uma investigação mais efetiva acerca do trabalho dos gestores, é preciso que este, acima de tudo se preocupe com a missão da escola, e se insira como parte fundamental, para que esta se cumpra dentro do ambiente educativo. Aqui, uma missão importante é desenvolver um trabalho dentro da coletividade, ou seja,

considerar uma gestão a compartilhe tarefas, mas não só elas, que seja compartilhado a oportunidade de as pessoas colaborarem para as decisões, as quais ocorrem diariamente dentro da escola.

Para Luck (2009) “a liderança compartilhada corresponde à prática de tomada de decisão e atuação colegiada por consenso em que todos os participantes têm espaço e o usam para enunciar os rumos e as condições do desenvolvimento que se pretende promover”. Dessa forma serão contempladas as ideias de todos os envolvidos no processo educativo, atingindo os propósitos comuns, a partir do diálogo e do exercício da cidadania. Assim o andamento da escola dar-se-á por meio da contribuição de todos, o que vai além da participação.

Gestão Descentralizada

A função de gerir e de descentralizar¹² aparece como um ponto positivo dentro de um processo evolutivo, quando se fala em gestão escolar. No entanto, essa concepção, junto com tantas outras, como por exemplo, escola autônoma e democrática aparece num sentido corolário.¹³ Assim, é possível perceber que algumas escolas tentam um processo de democratização da gestão escolar, mas encontram dificuldades em ter autonomia e um poder descentralizado. Descentralizar a gestão, tanto dos fins políticos, quanto do modelo autoritário, gerido só por uma pessoa, é um grande desafio. Pois durante décadas “a escola acabava por seguir um modelo autoritário de administrar reforçando o individualismo e o poder” (BRAGA et al., 2009).

Contudo, observam se esforços em promover uma transição, na qual contemple a descentralização da gestão escolar. No entanto, a falta de conhecimento prepara e maturidade das várias esferas, tem comprometido para que esses paradigmas se efetivem. Conforme Machado (1999), há contradição entre segmentos e pensamentos, e tudo isso “é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo”. Quando a gestão fica centralizada, aonde as decisões vêm dos órgãos governamentais, está além de perder seu caráter autônomo e democrático, deixa de ter uma sintonia entre os diferentes ‘poderes’. “Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde à coisa acontece” (MACHADO, 1999). Nesse sentido, é preciso uma tomada de consciência por todos que estão envolvidos na educação, considerando uma esfera mais ampla. Pois entende ser que apenas as pessoas que estão ligadas de forma direta com a escola, é que conseguem fazer a gestão. Contudo, é possível pensar que a escola, importante organização social, a qual dentro de muitas mazelas, ainda consegue fazer um trabalho que se aproxima de um esforço dinâmico. Assim, não se pode pensar que a gestão escolar pode ser centralizada no pensamento de pessoas que ficam geograficamente distantes da escola, pois quando isso acontece, ao invés de favorecer a qualidade do ensino, está condena a escola ao fracasso. Só o diretor local, consegue “olhar para o interior da escola e para os contornos existentes no desenvolvimento do processo educacional” (BRAGA et al., 2009), já que ainda “a definição de descentralização, participação e autonomia

¹² Tornar mais independentes as autoridades locais, dando-lhes mais direitos e poderes.

¹³ Proposição que deriva, em um encadeamento dedutivo de uma asserção, precedente, produzindo um acréscimo de conhecimento por meio da explicitação de aspectos que no enunciado anterior, se mantinham latentes ou obscuros.

são fundamentais para a gestão democrática” e tão relevante a ideia o qual complementa que a “descentralização para a escola é conhecida como autonomia escolar”. Contudo ele afirma ainda que “deveria funcionar como centro de decisões nas áreas, financeira, administrativa e pedagógica”. Ainda em consonância com Viriato os autores Silva (2012) dizem que “os educadores progressistas compreendiam a descentralização como possibilidade de deslocamento do poder da esfera central do Estado para a dimensão escolar, acompanhada dos recursos públicos e assessoria pedagógica”. Esse pensamento deve ser considerado na atualidade, visto que com a descentralização, pode haver uma melhor gestão da parte pedagógica e administrativa da escola. Assim, começaria “a criação de condições para que as práticas inovadoras não sejam impedidas ou condenadas ao fracasso pela burocratização nem pela tendência à rotina do aparelho estatal” (KRAWCZYK, 1999), e ainda possibilitando “ao favorecimento da regulação à distância e ao incentivo à autonomia e avaliação dos resultados” (KRAWCZYK, 1999). Contudo, é possível afirmar que para a escola ter uma gestão descentralizada deve ocorrer o deslocamento do processo decisório para a mesma, “onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar” (LUCK, 2009). Então a pretensão de centralizar o poder na escola, e de forma democrática ainda, pode contribuir para a construção da identidade social da escola, bem como para o processo autônomo tão esperado.

CONCLUSÕES

Discutiu-se nesse artigo sobre a necessidade dos gestores ou diretores escolares terem mais conhecimentos voltados ao trabalho que desenvolvem dentro das escolas. Ao apreciarmos os modelos de gestão, podemos afirmar que existem modelos que podem contemplar de forma efetiva a organização da escola. Apesar da existência de vários modelos de gestão escolar presente nas escolas observa-se que os profissionais envolvidos com a educação apontam ponto positivo diante das novas tentativas e hora efetivações de um trabalho democrático. Há uma perspectiva de que essa gestão mais humana tenha no dia a dia um crescimento, assim poderá favorecer o desenvolvimento social dos alunos e um trabalho mais exitoso por parte do corpo docente. Pois, “a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada” (LIMA, 1998).

A escola tem um poder de decisão muito grande, e nesse sentido, deve buscar organizar de tal forma que consiga ser menos burocrática. Contudo, que a mesma possa construir um ambiente dinâmico, onde haja integração, e torne a realidade educacional mais significativa. Para Fonseca (2003), isso “constitui o elemento básico para que a escola possa construir seu projeto e que possa administrar suas carências financeiras com iniciativas próprias ou com o suporte da comunidade em que se localiza a escola”. Não menos importante, a desejada participação dos pais deve ser considerada importante. Devem ser criadas novas ações que envolvam os pais e favoreçam para que os mesmos se aproximem do contexto escolar. É possível concluir então que a participação de todos justifica o sucesso escolar de todos.

REFERÊNCIAS

- BOBBIO, N.. **Direita e esquerda**: razões e significados de uma distinção política. 2 ed. São Paulo: UNESP, 2001.
- PARO, V. H.. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.
- BRAGA, J.; Brito, L.. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2. **Anais**. Curitiba, 2009.
- BOURDIEU, P.. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; São Paulo: Difel, 1989.
- CORRÊA, J. J.. **As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar**: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2000.
- COSTA, A. C.. **Psicopedagogia e psicomotricidade**: Pontos de inserção nas dificuldades de aprendizagem: Petrópolis: Vozes, 2002.
- DAY, C.. **Desenvolvimento Profissional de Professores**: os desafios da aprendizagem permanente. Porto: Porto Editora, 2001.
- FERREIRA, N. C.. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FONSECA, M.. **O projeto político-pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola**: duas concepções antagônicas de gestão escolar. Campinas: CEDES, 2003.
- FREIRE, P.. **Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Básica, Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília: MEC, 2004.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E.. **Autonomia da Escola**: Princípios e Propostas. São Paulo: Cortez, 1997.
- GOUVEIA, A.; SOUZA, Â.. **Levantamento do custo-aluno em escolas públicas com condições de qualidade no estado do Paraná**: Relatório de Pesquisa. Curitiba: UFPR, 2004.
- 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.
- LIMA, L. C.. Administração escolar em Portugal: da revolução, da reforma e das decisões políticas pós-reformistas. In: CATANI, A.; OLIVEIRA, R.. **Reformas educacionais em Portugal e no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica. 2000. p.41-76.
- LIMA, L.. Mudando a Cara da Escola. **Educação, Sociedade & Culturas**, v.10, p.7-55, 1998.
- MOTTA, F. C. P.. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.
- LIBÂNEO. J. C.. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, H.. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivam, 2009.
- MACHADO, A. L.. Formação de gestores educacionais. In: **Gestão educacional**: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.
- MINTO, L. W.. **História da Administração Escolar no Brasil**. Campinas: Alínea, 2010.
- MORAES, M. C. M.. **Reforma de ensino, modernização administrada**. Florianópolis: UFSC, 2000.
- OLIVEIRA, J. F.. **Gestão escolar**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- PAIVA, V.. **Educação Popular e Educação de Adultos**. São Paulo: Loyola, 1973.
- PARO, V. H.. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPEd, 2007.
- PARO, V. H.. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2001.
- ROMANELLI, O. O.. **História da educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SILVA, V. G.. **Por um sentido público da qualidade da educação**. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade da São Paulo, São Paulo, 2008.
- SILVA, A. S. L.. **Gestão estratégica e participativa**: a política pública da gestão escolar fluminense. Juiz de Fora: FADEPE, 2012.
- SHIROMA, E. O.. Gerencialismo e liderança: Gerencialismo e liderança novos motes da gestão educacional. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 6. **Anais**. Santa Maria: UFSM, 2007.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.