

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR



FABIANA PEDRAZA DA SILVA

Graduação em Pedagogia, através da UNISA - Universidade de Santo Amaro em 2002; Pós-Graduação em Arte Educação e Terapia, através da Faconnect -Faculdades Conectadas de Conchas, em 2024; Licenciada em Artes Visuais, através da UNICV - Universidade Cidade Verde, em 2025; Professora através da Prefeitura Municipal de São Paulo.

RESUMO

O presente estudo apresenta o papel do Gestor Escolar nas instituições de ensino com foco na observação da escola e seus problemas de uma forma global. A gestão escolar, que antigamente acolhia as exigências da escola autoritária, passa a atender os preceitos da escola democrática, preconizando a participação como busca pela qualidade da educação, tornando-se foco de atenção da comunidade educacional, enquanto enfoque novo, desafiador, superador das limitações administrativas arraigadas nas instituições de ensino. A escola é muito mais que uma instituição reprodutora das relações sociais e valores dominantes, pois figura também como instituição de confronto, a inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, procurar romper com a clássica cisão entre concepção e execução. A gestão democrática do ensino é um processo coletivo, desenvolvido em parceria com toda a comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Democrática; Instituições; Escola; Gestão.

INTRODUÇÃO

O papel do Gestor Escolar nas instituições de ensino é uma tendência das reformas educacionais nos dias de hoje. Com uma visão cada vez mais estratégica e participativa, a gestão escolar tem o foco na transparência, participação, competência e autoridade compartilhada. É também um exercício de cidadania que educa crianças, jovens e adultos.

O ambiente organizacional que se baseia na gestão centralizada – tendo suas ações voltadas somente às decisões de um líder – impede o desenvolvimento das relações de confiança e da

autonomia entre os que dela participam. No âmbito escolar, esse tipo de gestão não contribui para uma aprendizagem significativa; não colabora, portanto, com a formação do alunado para a vida. Além disso, impede sua eficiência, produtividade e o alcance de bons resultados. Nos últimos anos o sistema educacional no país tem passado por diversas transformações, e a descentralização da gestão escolar é um dos focos da reestruturação desse sistema. A escola democrática foi instituída como símbolo do processo educacional, transformadora da sociedade, promotora de cidadania, aptidões e competências, a fim de garantir a qualidade de ensino promotora de plena capacitação para vida pessoal, social e profissional do indivíduo. Está, portanto, em sintonia com os princípios humanistas que regem a Carta Magna brasileira, a qual estabeleceu a “educação para a cidadania”, a qual, para Araújo (2005, p. 7), deve prover os indivíduos de instrumentos que permitam a plena realização da participação motivada e competente; visar à instrumentalização de pessoas para a participação motivada e competente na vida política e pública da sociedade; e o desenvolvimento de competências para “lidar com a diversidade e o conflito de ideias, com as influências da cultura, e com os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo a sua volta”.

Nesse contexto, a gestão escolar, que outrora atendia as exigências da escola autoritária, passa a atender os preceitos da escola democrática, preconizando a participação como busca pela qualidade da educação, tornando-se foco de atenção da comunidade educacional, enquanto enfoque novo, desafiador, superador das limitações administrativas arraigadas nas instituições de ensino.

A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DEMOCRÁTICO

A busca em proporcionar uma gestão democrática nos estabelecimentos de ensino foi definida na Constituição Federal de 1988, com a metodologia de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, onde foram fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino. Em seu artigo 12, a LDB propõe a elaboração e execução da proposta pedagógica e, no artigo 15, uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão concebe um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. No final do século 20, os termos gestão e gerência passam a fazer parte do vocabulário dos educadores comprometidos com uma educação emancipadora, e com o passar dos tempos, surgiram várias correntes e tendências relativas ao tema gestão, a corrente tecnicista nos anos 1980 a 1990, depois, o termo administração escolar foi caindo em desuso em favor de gestão educacional, que hoje pressupõe a participação dos sujeitos que compõem a escola.

No Brasil, com a reabertura político-democrática, pós Ditadura Militar (1964 - 1985), a Constituição Federal de 1986 chegou para definir a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios (Art. 2006, Inciso VI). Alguns anos mais tarde, a Lei de Diretrizes

e Bases da Educação (LDB) de 1996, vem reforçar esse princípio, acrescentando apenas “a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). A partir de então, o tema se tornou um dos mais discutidos entre os estudiosos da área educacional.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

Art. 14 - 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:

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 de direito financeiro público.

Estes artigos da LDB fundamentam a “gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem em acordo mútuo com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local”.

Os subsídios fundamentais da Gestão Democrática podem adequar de várias maneiras o campo escolar, os principais são: constituição e atuação do Conselho escolar; elaboração do Projeto Político Pedagógico; o modo coletivo e participativo; a definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; a divulgação e transparência na prestação de contas; a avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; e, por fim, a eleição direta para diretor(a).

No contexto atual, essa proposta está presente em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão. A legislação é um mecanismo que adequa a gestão democrática, na medida em que conferem critérios de participação às partes organizadas da comunidade escolar.

Assim, instala-se na educação brasileira, pelo menos em tese, o sistema de educação “autônoma-cidadã, democraticamente gerida” (WITTMANN, 2000, p. 90). Por ser independente, essa escola deve se mostrar aberta, flexível, democrática, participativa, um espaço ao propósito da socialização e interagir com a comunidade escolar: professores se comprometem com os resultados dos alunos; pais e mães são presentes; e alunos são valorizados e estimulados a aprender.

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

A íntima relação entre a gestão democrática e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos tem tornado a gestão escolar um dos temas em pauta na área educacional. Em uma instituição em que os alunos apresentam bons resultados nas avaliações externas, tanto as promovidas pelo MEC, são possíveis constatar uma gestão escolar eficaz, com bom desempenho e, tem como fundamento a descentralização da educação, que segundo Luck (2000, p. 11-33), transcorre do entendimento de que:

(...) apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado.

Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

A descentralização se faz presente pela transferência à escola da responsabilidade por importantes decisões educativas, pela condução em conjunto com o Governo e outros setores da sociedade, dos destinos da educação. Em suma, a escola democrática autônoma existe quando são transferidas a autoridade e responsabilidade pelas tomadas de decisões às escolas locais (MACHADO, 2000).

Cabe ressaltar que a descentralização não é uma tendência restrita à Educação, nem tampouco, se limita ao contexto nacional. Trata-se de uma preocupação internacional e que vem acontecendo em quase todos os setores. A visão universal é de que o poder de decisão deve ser delegado a quem lida com as questões, a quem conhece com maior propriedade a realidade sobre a qual se toma decisões. Ou seja:

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação de que a educação vai além porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação socioeconômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada um a responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação (MACHADO, 2000, p. 4).

Assim, a autonomia da escola e a descentralização de sua gestão compreendem exigências do contexto histórico, que demandam dos avanços teórico-práticos da educação e de sua administração (WITTMANN, 2000), as quais tomaram força a partir do advento da globalização, que viabilizaram as informações, obrigando uma adaptação permanente e constante revisão dos acontecimentos. Tal fato gerou a necessidade do poder de decisão se manter exatamente onde o

fato acontece, pois o poder de decisão em outro local, quando chegar ao seu destino, já estará ultrapassado, mediante a velocidade com que as mudanças ocorrem (LÜCK, 2000).

Machado (2000) enfatiza que a escola democrática só se torna eficaz quando a autoridade é transferida às localidades e a responsabilidade acerca das prestações de contas que lhes é atribuída. A escola democrática e descentralizada passou, respectivamente, a ser autônoma, tendo independência para gerir sua variedade de abrangências, mediante o compromisso de promover a participação de todos os elementos envolvidos no contexto educacional (direção, professores, pais, profissionais e demais elementos interessados, pertencentes à comunidade local), e a responsabilidade de prestar contas sob seus atos.

A gestão democrática explora uma participação igualitária nas tomadas de decisões; na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; e nos processos de avaliação da escola.

Constitui-se assim, o diretor exerce um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. Os diretores destinam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

As escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, desempenhando um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para uma formação de qualidade. Precisam ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e transformando o poder.

O diretor e todos os componentes levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de animar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com cuidado.

Outro fator determinante para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, é o comprometimento da comunidade com a proposta da escola, pois poderá estimular o gestor no desenvolvimento de um perfeito processo de aprendizagem, encorajando-o a enfrentar os desafios cotidianos com esperança e persistência, tornando a escola um ambiente encantador. Nessa nova conformação escolar todos os atores da instituição serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem.

Ao discorrermos sobre gestão democrática estamos nomeando uma educação com um relevante valor social, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e honestos.

A Gestão Escolar abrange o processo político por meio do qual os integrantes da escola, tendo como princípio básico, o diálogo e a autoridade “discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola”, mediante a “participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada

de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola”.

Silva (2007, p. 3), discorre que a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se limitando exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”. Desta forma, a gestão escolar engloba duas grandezas: interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo”. A segunda diz respeito à função social da escola, sua vocação democrática, no sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização.

As dificuldades externas enfrentadas pela escola na gestão democrática abrangem a “pequena vontade política; e a contrariedade à ideia de participação política”. As dificuldades internas permeiam a “resistência à socialização do poder e a visão patrimonialista”. As dificuldades gerais se concentram na “cultura democrática ainda pouco consolidada nos diversos segmentos da sociedade” e nas “dificuldades em entender a importância do Controle Social”.

No entanto, o sistema educacional quanto os estabelecimentos de ensino, são “organismos vivos e dinâmicos”, caracterizados por uma rede de relações entre todos os elementos, que atuam ou interferem direta ou indiretamente. Esse fato determina a necessidade de direção sob um novo tipo de organização, que encontra resposta na gestão escolar, cuja abrangência exige dinâmica das interações, decorrente do trabalho como prática social. Assim, considerando que a gestão educacional passa por um processo de transição, a escola defronta-se ainda com um sistema contraditório em que forças de tutela ainda estão presentes, ao mesmo tempo em que os espaços são criados, e a escola assume ações para as quais não desenvolveu as competências necessárias.

A busca de uma gestão democrática do ensino deve se adequar à realidade das instituições, distinguindo, por exemplo, as grandes, médias e pequenas escolas. Não se concebe uma gestão no ensino apenas com um gestor e um vice-diretor.

Somado a tudo isso, ainda é preciso que dirigentes e escola desenvolvam novos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à nova concepção de educação. Trata-se de um novo paradigma que emerge e se desenvolve acerca da educação, da escola e sua gestão, que demanda espaços para a participação e a conseqüente responsabilidade sobre esta.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO PEDAGÓGICA

Com a democracia sobreveio um novo termo para administração, o termo direção evoluiu para gestão. O diretor assume o papel de gestor, estabelecendo um comportamento dialético, inteligente, de atuação coletiva e compreensão da situação, que consente conferir ideias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas.

Os sistemas de ensino passam a definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da es-

cola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Isso significa dizer que, quanto maior for o envolvimento da comunidade nas escolas, maior será a sua produtividade e os seus resultados.

Esses resultados são viabilizados mediante procedimentos de gestão capazes de:

1. Propiciar o comprometimento dos envolvidos;
2. Decidir e programar, de forma participativa, as ideias acordadas;
3. Estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos os segmentos das comunidades escolar e local;
4. Articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico, a qualidade do ensino e o clima organizacional;
5. Estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas;
6. Desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local.

Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas faz parte do processo de participação e traz possibilidades de mudanças que atendam os interesses coletivos. É possível sugerir, ainda, que o processo de gestão democrática na escola produziu, também, efeitos culturais importantes. Ele ajuda a comunidade a reconhecer o patrimônio das instituições educativas.

A gestão democrática do ensino provoca novas formas de atuar coletivamente, proporcionando aos membros das comunidades local e escolar oportunidades para: reconhecer que existe uma discrepância entre a situação real (o que é) e o que gostaríamos que fosse (o que pode vir a ser); identificar possíveis razões para essa discrepância; elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar esses problemas.

A participação e a gestão democrática requerem movimentos e atitudes atentas às solicitações e os anseios da comunidade, delegando o máximo de responsabilidades às pessoas despondo a importância do papel de cada um para o bom andamento do processo, garantindo, dessa forma, a palavra a todos e o respeito às decisões tomadas; criar ambientes físicos confortáveis para assembleias e reuniões; valorizar o trabalho participativo e a integração entre as pessoas; desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade em geral, não só para os alunos; tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar é parte de um sistema estruturado, hierárquico, que possui leis e regras definidas, devendo, portanto, prestar contas sobre o uso dos recursos, sobre as ações desenvolvidas e sobre os resultados alcançados. Além disso, em se tratando de instituição escolar, o gestor também é parte de estrutura não formal (comunitária) “formada por anéis comunitários concêntricos”, cuja escola é o núcleo que gradativamente se expande. Essa estrutura exige um gestor flexível e inovador, especialmente, no que diz respeito à liderança do processo participativo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, fundamental para o êxito da escola. Essa liderança no processo de criação do PPP (Projeto Político Pedagógico) está escrita no artigo 5º. da LDB como a principal atribuição coordenar a elaboração e a execução da proposta pedagógica, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida pelo estabelecimento. A escola como uma instituição de natureza educativa, compete ao diretor o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador (SAVIANI, 1996, p. 208).

Luck (2008) elucida que o papel do gestor envolve a guarda e administração das operações estabelecidas em órgãos centrais; a responsabilidade pelo repasse de informações, controle, supervisão, ou seja, a direção do fazer escolar de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino. O que dentro da gestão democrática gerir a dinâmica social; mobilizar e articula a diversidade, dando-lhe consistência e unidade; agir com responsabilidade ao promover transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar. O diretor competente é cumpridor pleno dessas obrigações, garantindo que a escola não fuja ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. Além de ter visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos; compartilhando do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva.

Machado (2000, p. 97-112) cita ainda que o papel do gestor da escola descentralizada deve:

- Estar permanentemente, empenhado na capacitação dos seus docentes, para melhor o desempenho e o seu trabalho em equipe;
 - Manter comunicação e trocar informações com o nível governamental, para manter-se informados sobre as orientações acerca da política educativa;
- com gestores de outras escolas para trocar experiências e ideias, visando a melhora do trabalho pedagógico; com professores e funcionários da escola, visando a sinergia do trabalho coletivo na elaboração e execução do seu planejamento e a obtenção de resultados positivos; com os pais dos alunos e demais membros da comunidade, propiciando a participação deste na vida escolar e as suas contribuições para o melhoramento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante busca pela Gestão Democrática nas instituições de ensino é essencial para que a escola seja dirigida de forma democrática e participativa. Esse direcionamento deve basear-se nas especificidades do trabalho dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre todos os atores envolvidos no processo educacional. É preciso que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento, é um processo que envolve muito mais do que “controlar”, pois requer além de desempenho, comprometimento, liderança, capacidade administrativa, sobretudo, ações permeadas pela liberdade

de, autonomia, responsabilidade e atitudes democráticas.

Manter a democracia no processo escolar é um desafio que o gestor deve enfrentar, há decisões operacionais inadiáveis e há as decisões administrativas de caráter oficial, como as que se referem ao dinheiro enviado à escola pelo governo. A gestão deve se adequar à realidade das instituições.

Além disso, é essencial que a escola se mostre mais aberta para acolher a comunidade, e estabeleça com ela uma relação de troca, de confiança e parceria, a fim de que ambas dediquem seus esforços pelo bem comum.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ulisses F. **ESCOLA, DEMOCRACIA E A CONSTRUÇÃO DE PERSONALIDADES MORAIS**. Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.uspleste.usp.br/uliarau/textos/artusp.pdf>. Acesso 20 out. 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**

Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso 02 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**. 2008a. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br>. Acesso 30 out. 2013.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/ca-

[dep/gestao_democr_atica.ppt](#) Acesso 30 nov. 2013.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun., 2000.

SAVIANI, D. **Saberes implicados na formação do educador**. In: Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A da. (Orgs.), VI. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

Wittmann, Lauro Carlos. **Autonomia da escola e descentralização de sua gestão: novas demandas para o gestor**. Brasília, 2000.