

## **GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA**

Autor (1); Ercília Maria Dantas Vidal Co-autor (1); Amanda Karla Viana Co-autor (2);  
Kaligna Carla Bazilio de Souza

(1) Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, [emdvidal@gmail.com](mailto:emdvidal@gmail.com); (2) Universidade Estadual da Paraíba -  
UEPB, [am.karla@hotmail.com.br](mailto:am.karla@hotmail.com.br) (3) Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, [kaliginacarla20@gmail.com](mailto:kaliginacarla20@gmail.com)

**Resumo:** A democracia e, conseqüentemente, a gestão democrática na educação, não se originam no interior da escola. No entanto, são postos como campo privilegiado de intervenções política e ideológica e trazem na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática no espaço escolar e, sociedade. O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. Quando a compreensão de que os processos de aprender e pensar estão ligados a democracia, poderemos assim entender na partilha da vida comum e sua contribuição sendo necessária e única. Faz-se necessário a recuperação da escolar para um ambiente de efetivas discussões e debates para que sejam repensadas ações pedagógicas e administrativas vivenciadas no âmbito escolar. No entanto, sabemos que há um longo caminho a percorrer, o que exige de nós, professores, uma ação mais efetiva, ou seja, sair da zona de conforto, da espera do milagre, enfrentar desafios na busca de uma Gestão que priorize a educação como veículo para se alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavra chave: gestão democrática, democracia, educação.

### **INTRODUÇÃO**

Este artigo é parte da pesquisa bibliográfica sobre algumas possibilidades e limites presente na gestão escolar em escola pública, objetivando ampliar a discussão da comunidade escolar. A gestão democrática é um movimento de democratização da administração escolar, pois: “pressupõe movimentos de participação na escola e na comunidade, acompanhados de debate em assembleias e a organização de práticas compartilhadas nas decisões das esferas administrativa e pedagógica”. (BASTOS, 2005. p.10).

A escola precisa trabalhar em equipe, com a descentralização do poder integrada à comunidade escolar. Na opinião de Paro (2001, p.35), “uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se pode contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos”.

A compreensão do diretor por uma gestão democrática passa também pela auto avaliação docente ao referir “a falta de motivação pelo trabalho profissional docente”, como um dos problemas enfrentados pela gestão pedagógica. A base da gestão democrática e pedagógica requer uma escola reflexiva, no qual todos os sujeitos integrantes da instituição escolar são os protagonistas e precisam se sentir autores e não atores. Para Alarcão (2011, p.82), uma escola reflexiva precisa “prestar contas da sua atuação, justificar os seus resultados e se auto avaliar para definir o seu desenvolvimento”. No sentido de que: “experiências positivas e promissoras de formação de seus alunos, demanda a realização de trabalho conjunto e integrado” (LÜCK, 2001, p.96-97).

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. (LÜCK, 2001, p. 97).

É na escola que o gestor passa a maior parte do seu dia, muitas vezes extrapolando sua carga horária de trabalho diário, no labor técnico e pedagógico. Neste âmbito é imprescindível que o gestor conheça cada um dos profissionais que laboram na instituição, identificando talentos e incentivando o despertar de habilidades e competências múltiplas da equipe. A gestão, segundo Ferreira (2001, p.312) enquanto tomada de decisão “resulta de um processo complexo que se vai construindo através de etapas sucessivas que vão, em sequência, clarificando e tornando consistente o desenvolvimento do processo”. Entre limites e possibilidades, os gestores escolares, são desafiados constantemente a encontrar novas significados metodológicos que atendam as demandas do ensino atual.

## **METODOLOGIA**

No desenvolvimento deste trabalho, buscamos com a pesquisa bibliográfica estudar autores que discutem essa problemática como Paro (1993), Freire (1997), Gadotti (1997), Machado(1999). De acordo com Anísio Teixeira, segundo LÔBO (1999), democracia é liberdade de pensar, para produzir a unidade de ação consentida e partilhada. Quando a compreensão de que o processo de aprender e pensar está ligado a democracia, poderemos

assim entender na partilha da vida comum e sua contribuição sendo necessária e única. Faz-se necessário a recuperação da escolar para um ambiente de efetivas discussões e debates para que sejam repensadas ações pedagógicas e administrativas vivenciadas no âmbito escolar. Mas quando o assunto é gestão escolar, devemos entender que será preciso estabelecer novas relações entre escola e o contexto social no qual está inserido.

Segundo Paro, o fortalecimento da escola e a conquista da autonomia político-pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente, constituem-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional constitui um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo.

“A luta pela democratização da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que, no limite, coincide com a transformação social, ou seja, com a revolução enquanto processo prolongado de transformação estrutural da sociedade (PARO 1993, p.167)”

O processo de gestão democrática constrói-se na correlação das forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. Pressupõe-se, assim, autonomia para que cada escola possa construir seu projeto político-pedagógico e estabelecer seu próprio sistema de avaliação.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Entendendo o dinamismo da organização escolar, vemos a necessidade que a comunidade escolar desenvolva competências profissionais básicas na sua área. Compete a gestão a responsabilidade de mobilizar todos os envolvidos a fim de buscar resultados através de ações conjuntas e articuladas. Concordamos com Ana Luiza Machado, (UNESCO, 2000), quando diz que: “para efetivação da democracia na gestão pública, o sistema educacional há que se preocupar com a formação específica do diretor. Não basta que ele seja um bom professor, precisa possuir ferramentas executivas que lhe possibilitem otimizar o uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros disponíveis. Que lhe permita realizar um trabalho articulado com a comunidade escolar e gerar um clima propício ao trabalho coletivo.” Sobre o assunto (PARO, 1986, p.160) diz: A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da

parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. Sustentado na alteridade, temos como base participação de toda comunidade escolar de forma efetiva. É preciso agir e enfrentar os desafios propostos na busca de uma educação que seja veículo para se alcançar uma sociedade mais justa. Para ilustrar citamos Paulo Freire, na obra *Pedagogia da Esperança*: “Pensar que a esperança sozinha transforma o mundo e atuar movido por tal ingenuidade é um modo excelente de tombar na desesperança, no pessimismo, no fatalismo. Mas, prescindir da esperança na luta para melhorar o mundo, como se a luta se pudesse reduzir a atos calculados apenas, à pura cientificidade, é frívola ilusão. Prescindir da esperança que se funda também na verdade como na qualidade ética da luta é negar a ela um dos seus suportes fundamentais. O essencial como digo mais adiante no corpo desta *Pedagogia da esperança*, é que ela, enquanto necessidade ontológica, precisa de ancorar-se na prática. Enquanto necessidade ontológica a esperança precisa da prática.”

Libâneo (2015) enfatiza que todos os que trabalham na escola objetivam o bem comum que é o processo ensino aprendizagem do discente, diante de uma gestão democrática como condição sine qua non de qualidade. Nesse sentido, o trabalho integrado da direção, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores é de fundamental importância para o sucesso educacional dos educandos. Nessa perspectiva, há necessidade de a equipe técnico-administrativa desenvolverem as suas atividades de forma integrada e também integradora, com ações relacionadas ao apoio ao professor com foco no processo educativo (LÜCK, 2011). Nesse estudo entendemos que quando a comunidade escolar estiver vinculada às vivências pedagógicas a gestão democrática acontecerá. Finalizando com CORTELLA (2002), “um amanhã sobre o qual não possuímos certezas, mas que sabemos possibilidades” é com estas possibilidades, com os nossos índices reais de educação pública, que devemos focar o nosso trabalho de educadores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola pode contribuir ao disseminar conhecimento e incentivar os pais a buscarem soluções concretas junto com os professores para seus filhos construírem uma nova história a partir da leitura e da escrita, para emancipação e formação de leitores críticos do mundo em que vivem. Os primeiros passos para despertar no aluno o interesse pela leitura, e contribuir

no avanço do rendimento escolar nas questões que envolvem interpretação e resolução de problemas do dia a dia foram dados. Vale insistir nessa linha para minimizar as dificuldades; não se pode perceber a complexidade da leitura e simplesmente observar os dias passar, já que a leitura tem ligação com tudo que se ensina na escola.

Podemos dizer, também, que a gestão democrática não é apenas um alicerce para conquista da autonomia e da construção de forma coletiva de administrar, mas também é, fundamentalmente, uma necessidade e, como tal, deveria ser o objetivo comum de todo o universo escolar. Ao finalizarmos, citamos CORTELLA (2002), “um amanhã sobre o qual não possuímos certezas, mas que sabemos possibilidades” é com estas possibilidades, com os nossos índices reais de educação pública, que devemos focar o nosso trabalho de educadores.

Portanto, considera-se que o planejamento e as definições, quando acontecem de maneira coletiva, constituem-se em possibilidade de avançar positivamente. Tem-se consciência de que o envolvimento varia de profissional para profissional, depende de uma série de fatores, inclusive da motivação da gestão escolar; nesse sentido, alguns se sentem satisfeitos com o envolvimento, outros são mais resistentes. Assim, a participação é um caminho democrático para uma educação responsável e de boa qualidade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARRETCHE, Marta. Relações federativas nas políticas sociais. Educ. Soc., Campinas, v.23, n.80, set., 2002, p. 25-48.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Plano Decenal de Educação para Todos. Brasília, 1993. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do LIBÂNEO. José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

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

LÜCK, Heloísa. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2011. Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. R. Bras. Est. Pedag., Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago., 1996.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia. Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_.Educação Como Prática da Liberdade.PAZ E TERRA S/A,1996.

\_\_\_\_\_.Pedagogia da Esperança, Paz e Terra, 1992.