

QUE FAZER NA GESTÃO ESCOLAR: CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA

Maria Liliane Rosado Rodrigues¹

RESUMO

A gestão escolar é um dos segmentos de grande importância na organização da escola, é a representação indelével da instituição por meio da sua atuação, tecendo as relações deste corpo social, de forma intencional, a qual pode expandir potências criadoras de novos homens e mulheres, atuando coletivamente numa educação para a liberdade, ou aprisionar mentes e corpos direcionados ao fatalismo da existência. Partindo desta compreensão sobre a codificação da gestão escolar, este artigo propõe-se a refletir sobre “Que fazer” dos educadores que assumem o papel de gestores dentro da perspectiva do compromisso ético e político, para a garantia da educação como prática da liberdade. Este “que fazer” nos direciona a pensar o papel da gestão escolar diante das exigências do mundo contemporâneo, as quais emanam no território da escola, quais caminhos percorrer para atender a emergência da escola plural estruturada em bases democráticas? Como percurso teórico-metodológico buscaremos na revisão bibliográfica estabelecer uma relação dialógica entre o pensamento de Heloisa Luck (2009,2013), Libâneo (2018), Paulo Freire (2020), Vitor Henrique Paro (2015,2016) e Bell hooks (2017), entre outros, a fim de sistematizar as travessias do gestor escolar pelas dimensões da gestão escolar e na compreensão de sujeito da mudança. Nesta costura reflexiva, encontraremos caminhos possíveis para a efetivação da educação democrática, estruturados na compreensão da função social da escola, no papel da gestão escolar como mobilizadora das competências coletivas para a prática da educação libertadora.

Palavras-chave: Gestão escolar, Educação democrática, Liberdade.

INTRODUÇÃO

No cenário educacional contemporâneo, a gestão escolar emerge como um pilar estratégico e dinâmico na complexa engrenagem da instituição de ensino. Longe de ser meramente uma função administrativa, a gestão atua como o coração pulsante da escola, moldando a sua identidade e tecendo as intrincadas relações sociais que definem o ambiente de aprendizagem. É por meio de sua atuação intencional que a escola se constitui como um espaço de potencialidades.

Essa intencionalidade, contudo, carrega em si uma dualidade: a capacidade de expandir potências criadoras, fomentando uma educação para a liberdade que emancipa indivíduos e

¹Mestra em Educação pela Universidade Regional do Cariri (URCA). E-mail: liliane.rosado05@gmail.com.



comunidades, ou, inversamente, o risco de aprisionar mentes e corpos, perpetuando estruturas que conduzem ao fatalismo da existência. Tal condição ressalta a dimensão ética e política inerente ao fazer da gestão, que transcende o operacional e se insere diretamente na construção de um projeto de sociedade.

Nesse contexto, e considerando a complexidade da gestão escolar, este resumo expandido propõe uma reflexão sobre o “que fazer” dos educadores que assumem o papel de gestores dentro de uma perspectiva de compromisso ético e político para a gestão democrática. O objetivo central é investigar como essa atuação pode garantir a educação como prática da liberdade. Esse “que fazer” nos instiga a aprofundar o papel da gestão escolar diante das exigências do mundo contemporâneo, que se manifestam intensamente no território da escola. Mais especificamente, este texto busca responder à seguinte questão: Quais caminhos devem ser percorridos para atender à emergência de uma escola plural, genuinamente estruturada em bases democráticas?

Nessa costura reflexiva, delineamos caminhos possíveis para a efetivação de uma educação verdadeiramente democrática. Este estudo busca fortalecer a compreensão da função social da escola e ressaltar o papel da gestão escolar como mobilizadora de competências coletivas, essenciais para a concretização de uma prática educativa libertadora. Assim, espera-se contribuir para o debate acadêmico e para a práxis dos gestores educacionais, oferecendo subsídios para uma atuação consciente e transformadora.

METODOLOGIA

Este resumo expandido foi construído a partir de um estudo bibliográfico de natureza qualitativa e de caráter teórico-reflexivo, a fim de estabelecer conexões conceituais e aprofundar velhas/novas perspectiva sobre a gestão escolar. A proposta foi promover uma relação dialógica entre a literatura que versa sobre as dimensões da gestão escolar e a busca pela Educação libertadora, diálogo essencial para que emergjam novos conhecimentos e possibilidades de se fazer a gestão escolar democrática, sem desconsiderar o contexto social, histórico, político e cultural que circunda a Educação.

Para tanto, adotamos um percurso teórico-metodológico baseado em uma revisão bibliográfica crítica e dialógica, estabelecendo um diálogo profícuo entre o pensamento de: Heloisa Luck (2009, 2013), com suas contribuições sobre as dimensões da gestão escolar; Joé



Carlos Libâneo (2018), com suas reflexões técnicas sobre a cultura organizacional da escola; Vitor Henrique Paro (2015, 2016), que nos propõem a pensar o lugar da gestão democrática na escola pública; Paulo Freire (2020), precursor da pedagogia da autonomia e da libertação; John Dewey (1979), que enfatiza a relação entre democracia e educação; e bell hooks (2017), que aprofunda a noção de educação como prática da liberdade e do amor. Essa intersecção teórica permite-nos sistematizar as travessias do gestor escolar pelas múltiplas dimensões de sua atuação, compreendendo-se como um sujeito fundamental na promoção da mudança.

Para estabelecer a dimensão dialógica da literatura escolhida, consideramos o método relacional entre o conceito de gestão escolar democrática e o entendimento sobre escola pública e da educação como prática de liberdade, a fim de sistematizar uma escrita fluída e reflexiva que potencialize as produções acadêmicas e abra margem para os gestores escolares unificarem teoria e prática.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O QUE FAZER NA GESTÃO ESCOLAR

Ao longo do tempo, o conceito de gestão escolar vem se modificando e se desdobrando em função do dinamismo da contemporaneidade, a qual emerge no campo da Educação e acompanha as redefinições do seu lugar de atuação, que é o território da escola, identificado como um sistema sociocultural. Esse sistema é operacionalizado a partir de um conjunto de normas estruturantes, definido como cultura organizacional.

Esse conceito, de acordo com José Carlos Libâneo (2018, p. 85), está “diretamente associado à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição”. A partir dessa proposição, compreendemos que a cultura organizacional da extrapola os atos de planejar, de administrar e de gerir a gestão escolar, ramificando-se por entre os sujeitos que transitam nesse espaço, com o intuito de conhecer as suas realidades e as questões que os atravessam como indivíduos que se fazem na coletividade, já que o fim último da escola é a formação humana para a cidadania e a qualificação para o mundo do trabalho.



Para o alcance dos seus objetivos, a escola precisa de um gerenciamento para a tomada de decisões, papel crucial assumido pela gestão escolar, um segmento que se constitui e faz-se constituir a cultura organizacional. Na experiência brasileira, a gestão da escola é norteadora por recursos normativos, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, documentos referenciais que embasam a construção e a efetivação do projeto político-pedagógico da escola.

Segundo Heloísa Luck (2019, p. 15), “a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção de Educação”. A escola é um universo plural e diversificado, que se traduz em processos educativos nas relações entre os indivíduos, estando incumbida da produção e socialização do conhecimento. Assim, seus dirigentes, antes de tudo, são educadores, e a forma como eles compreendem o fazer educacional impactará positivamente ou negativamente o desenvolvimento dos educandos e dos demais sujeitos que integram a comunidade escolar.

Na atualidade, um dos maiores desafios do gestor escolar talvez seja estar para além da função administrativa da instituição, fazendo-se um educador/gestor equilibrado. Ao passo que gerencia a escola com eficiência, faz-se presente no desempenho pedagógico dos alunos, na apropriações dos direitos de aprendizagens, na valorização dos saberes, no diálogo com a comunidade escolar e no entendimento de que, como afirma Paulo Freire, ninguém se educa sozinho, mas nos educamos entre si, mediados pelo mundo.

Na busca por expandir a concepção de Educação e explorar as potencialidades de atuação da gestão escolar como um dos pontos estratégicos para que a escola se estruture como uma instituição democrática, reflexiva e assertiva, é necessário o desenvolvimento contínuo das competências e habilidades dos gestores, para que esses ampliem seu campo de visão crítico e estrategicamente elaborado para as tomadas de decisões, objetivando uma educação de qualidade.

De acordo com Luck (2019), é papel do gestor garantir o pleno funcionamento da escola, de modo alinhado aos princípios e às diretrizes educacionais, implementar padrões de qualidade na garantia do ensino e ser agente mobilizador de práticas unificadoras de toda a comunidade escolar. Nessa perspectiva, a Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar salienta que é função do diretor coordenar, elaborar e executar a proposta pedagógica em consonância com os planos de trabalho docente (Brasil, 2021). Esses direcionamentos nos



ajudam a visualizar a atuação do gestor escolar diante das necessidades da escola contemporânea. A proposta é deslocar-se da posição centralizadora, a qual detém o poder para regular e controlar, e utilizar-se desse poder para articular a mudança de perspectiva sobre o gerenciamento da escola, agora participativo e democrático.

Partindo da afirmação de que “a escola é o local privilegiado da ação do diretor” (Paro, 2015, p. 45), a ideia é desenvolver a habilidade de olhar para a escola como um universo de aprendizagens em ebulição, no qual o trânsito de todos os sujeitos envolvidos transforma-se em potencialidades educativas que transcendem o saber cognitivo e emergem na formação humana no mundo e com o mundo. Para isso, entendemos que educador/gestor deve assumir a práxis da gestão escolar a partir de um caráter educativo/formador, utilizando-se das dimensões da estética e da ética como elementos basilares do seu trabalho, em que a decência e a boniteza andam de mãos dadas (Freire, 2020).

CAMINHOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, em colaboração com a sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa humana. Sobre o conceito de Educação, John Dewey (1979, p. 11), o apresenta como “uma atividade formadora ou modeladora – isto é modela os seres na forma desejada de atividade social”. Ainda em consonância com a Carta Magna, a Educação pública brasileira, como uma atividade formadora para a atividade social, tem como escopo oferecer igualdade de condições para acesso e permanência, liberdade para aprender, pluralismo de ideias e outras preposições que se relacionam com a gestão democrática do ensino público.

Para o exercício da gestão democrática, é necessária a apropriação da complexidade do termo democracia. Dewey (1979, p. 93) compreende que a “Democracia é mais do que uma forma de governo, é principalmente, uma forma de vida associada, de experiências conjuntas e mutuamente comunicada”. Assim, ao ampliarmos nosso entendimento sobre a categoria democracia, temos mais clareza acerca de sua relação dialógica com a Educação. Podemos utilizar as experiências humanas, individuais e coletivas como o fio condutor da práxis educativa, desconstruindo, desse modo, o paradigma social da Educação modeladora e estática e assumindo a condição da Educação transformadora e dinâmica, provocando a mudança de consciência acerca da função social da escola. Nessa relação dialógica entre Educação e



democracia, o objetivo é a formação de sujeitos críticos/reflexivos em seu lugar no mundo, com o mundo e com o outro. Tal alinhamento ocorre por meio da transgressão de consciência (hooks, 2017).

A partir da participação ativa e efetiva de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar, como alunos, professores, famílias e demais profissionais, mobilizam-se possibilidades de se estabelecer uma cultura organizacional dentro da proposta da Educação como prática de liberdade. Esse é um dos grandes desafios encontrados no dia a dia da escola, externalizado na complexa articulação entre a escola e a comunidade escolar para a tomada de consciência no que diz respeito ao contexto social, político, histórico e cultural em que estão inseridos. Talvez essa dificuldade esteja atribuída à persistência da prática educacional tradicional resumir a escola apenas como transmissora de conhecimentos socialmente construídos. É nessa conjuntura que a gestão escolar, na perspectiva democrática e participativa, atuará, assumindo um papel estratégico para a quebra de paradigmas da Educação tradicional.

Segundo Paro (2016, p. 13), “toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica”, por não haver a concretização dessa proposição. O autor dá ênfase ao termo “utopia” como algo de valor e desejável, considerando que a participação efetiva desses sujeitos seria condição necessária para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. Se a palavra utopia significa um lugar que não existe, isso não quer dizer que não possa existir (Paro, 2016). Essa reflexão nos dá esperança de que há possibilidades para uma efetiva gestão democrática, desde que iniciemos essa práxis, transformando o espaço da escola em um lugar de conscientização coletiva sobre as identidades dos sujeitos que conjugam a realidade vigente, no caso da escola pública, a classe trabalhadora e os atravessamentos de raça, de gênero, de classe e de território, os quais demarcam a posição desse grupo nas relações de poder. Paro (2016, p. 15) acrescenta que, se aspiramos a uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos.

Na gestão democrática, a centralização do poder não cabe à pessoa do gestor escolar, mas o gerenciamento da escola encontra-se na logística da cultura organizacional, descentralizada no interior dos órgãos colegiados que a compõem, como grêmios estudantis e conselhos escolares. Esses órgãos são mecanismos estratégicos para que a comunidade se aproprie do sentido da escola e de sua função social. Para Luck (2013, p. 66), um colegiado escolar é um mecanismo de gestão que auxilia na tomada de decisões, sendo uma oportunidade



de engajar a comunidade no processo democrático da Educação, haja vista que “a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar” (Paro, 2016, p. 24). A gestão escolar poderá, dessa forma, utilizar os espaços de interações com a comunidade para aprofundar a dinâmica de atuação, oferecendo momentos reflexivos que fortaleçam o entendimento coletivo, dos sujeitos e de sua função participativa.

O fim último da gestão escolar democrática é contribuir para uma Educação de qualidade, envolvendo todos os sujeitos que formam a comunidade escolar, para que todos sejam agentes da mudança. O gestor escolar é, antes de tudo, um educador e um mobilizador da mudança na instituição em que atua. Todavia, é preciso ter coragem para provocar uma “revolução de valores, e abraçar a mudança” (hooks, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar segue seu curso impregnada em uma relação entre teoria e prática, que, na maioria das vezes, não encontra o lugar do equilíbrio. Entre o que se diz nos documentos oficiais reguladores e o fazer dos sujeitos que assumem esse lugar ainda há muitas abissalidades devido à forma como se apropriam do poder de gerir o espaço da escola, seguindo uma constância de um exercício centralizador e desnorteador de uma prática verdadeiramente democrática.

Quem assume a gestão escolar são professores, os quais, por sua vez, têm a oportunidade de ampliar o seu campo de visão para além da sua sala de aula. Tais profissionais são provocados a entender o território da escola como um lócus de relações dentro de um sistema sociocultural, no qual a lógica da cultura organizacional precisa ser democrática e participativa, de modo que faça sentido em um projeto de Educação centrado na práxis libertadora.

A gestão escolar democrática na escola pública acontece na consubstancialidade das experiências dos sujeitos que a compõem, no compartilhamento de poder, a partir dos seus órgãos colegiados, com um objetivo central: o de mover-se para a construção de uma sociedade amparada na justiça social, na constituição de indivíduos éticos e conscientes do seu lugar no mundo.

REFERÊNCIAS





BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2001.

DEWEY, John. **Democracia e Educação**: introdução a filosofia da educação. 4. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 66. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2020.

hooks, bel. **Ensinando a transgredir**: a educação como prática de liberdade. 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

