



## **DEMOCRÁTICA E FUNCIONAL: ALGUMAS QUESTÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR EMANCIPATÓRIA**

Jéssica Dal Piva<sup>1</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo, a partir de revisão bibliográfica é analisar o papel emancipatório da gestão escolar democrática. Verificando desta forma, com base nas leituras a gestão democrática da escola e sua função social com relação ao crescimento em diversos aspectos da mesma. Sendo assim, busco as ações da gestão e organização do trabalho escolar e ainda, a gestão democrática, seus significados, aonde o gestor pode atuar e por fim, a construção social do conceito de gestão com relação à qualidade e quantidade, suas abordagens, propostas e reflexão, para entender melhor o que significa o conceito que está sendo usado com frequência nas escolas e outros espaços voltados para a educação.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Democracia. Emancipação.

## **DEMOCRATIC AND FUNCTIONAL: SOME QUESTIONS ABOUT EMANCIPATORY SCHOOL MANAGEMENT**

106

**ABSTRACT:** The purpose of this article, from literature review is to analyze the emancipatory role of democratic school management. Viewing this way, based on readings democratic management of the school and its social function in relation to growth in several aspects. Therefore, I seek the actions of management and organization of school work and also the democratic management, their meanings, where the manager can act and finally, the social construction of the concept of management in terms of quality and quantity, their approaches, proposals and reflection to better understand what the concept being used frequently in schools and other spaces dedicated to education.

**Keywords:** School Management. Democracy. Emancipation.

### **Introdução**

Este artigo pretende apresentar e analisar as questões referentes à gestão escolar, seus fundamentos e o modelo de democracia que faz parte dela e com isso, a visão emancipatória, foi uma abordagem feita a partir de discussões feitas em sala da especialização em Gestão Escolar. Questões como

---

<sup>1</sup> UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.



essa, são vistas com mais frequência, nos dias de hoje, já que prezamos o sentido de igualdade em todos os âmbitos.

É preciso fazer uma reflexão sobre o gestor, pois é ele quem delega as atividades da escola, sempre com sua equipe de profissionais e os conselhos, mas cabe a ele deixar seguir. Tais mudanças são importantes para nossa reflexão, pois ela é também resultado de uma proposta democrática, que envolve gestores, educadores e os demais membros da comunidade.

Os resultados possíveis desse estudo podem vir a ser, a socialização de ideias e ideais escolares voltados à gestão, visando que juntos podemos contribuir para o incentivo de mudanças, para a participação, a democracia e isso ligado ao gestor, escola e os demais que a compõe, fazendo dos processos de educação, meios de participação e resultados com qualidade e aprendizagem.

A gestão escolar está ligada a democratização do processo político pedagógico, possibilitando o coletivo e os significados relevantes. Dessa forma, a gestão democrática conduz as ações que possibilitam participação e transparência na gestão vigente.

Como afirma Dourado, “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs” (2003, p.62), ou seja, na formação da escola todos da equipe podem opinar e sugerir melhorias, isso torna a gestão mais fácil e por vezes mais simples.

O tema escolhido “O papel emancipatório da gestão democrática”, se deu referente a curiosidades e discussões de sala, já que fizemos leituras da temática e passamos a visualizar, que algumas questões não se desenvolvem de tal forma, a vivência educadora e as funções desempenhadas, não batem com a proposta que é feita para as escolas.

Os objetivos são apontados de forma sutil, tentando contribuir para o desenvolvimento de mais debates e conversas, que é preciso democracia fora do papel e emancipação de forma efetiva. A gestão democrática contribui e favorece a qualidade do ensino e da aprendizagem, já que se supõe que está aberta a todos para esse processo evoluir.



Assim, a importância do tema que proponho é apontando a construção da discussão referente à democracia, inserindo a comunidade para opinar, discutir, refletir e agir com todos da escola, como sujeito participativo e democrático que devem ser.

No primeiro ponto apresento a gestão escolar democrática, funções sociais e emancipatórias, apresento os objetivos e barreiras do espaço escolar, com a comunidade externa da escola e dos grupos escolares. Hoje a busca pela escola aumentou, seja para questões escolares ou não, as pessoas da comunidade têm nela como uma referência de auxílio.

Na sequência é feita uma análise sobre as competências do gestor da escola. A preocupação se dá ao ensino e as atividades da sociedade de forma geral. Ressalto que a democracia é para qualidade e para competência. A escola precisa ser acolhedora e fazer de sua democracia um multiplicador de tentativas e acertos.

Por fim, temos gestor frente à qualidade e quantidade da educação, este ponto foi desenvolvido a partir do texto discutido em sala, do autor Vitor Paro, 1998, aonde ele apresenta o crescimento dos alunos na escola em função do mercado de trabalho e como a qualidade ficou prejudicada.

E ainda, volto a apresentar e analisar a importância da comunidade no espaço escolar, já que cabe discutir aqui também, as questões democráticas e emancipatórias a qual me propus na abordagem do mesmo. Este também é um dos assuntos centrais do trabalho.

Sendo assim, com tantos pontos que se apresentam no papel da escola para com a sociedade, quais desses fatores realmente fazem parte dela de forma ativa, saindo dos documentos e partindo para as ações da escola, atribuindo à comunidade efetivação nas decisões e os demais para o auxílio da administração escolar.

### **A gestão escolar democrática<sup>2</sup>: função social e emancipatória**

---

<sup>2</sup> Uma das principais funções da democracia é a proteção dos direitos humanos fundamentais, como as liberdades de expressão, de religião, a proteção legal, e as oportunidades de participação na vida política, econômica, e cultural da sociedade. Os cidadãos têm os direitos



A gestão democrática<sup>3</sup> tem por objetivo, quebrar as barreiras físicas do espaço escolar, criando elos entre a comunidade externa e a escola, e assim, atingir um determinado grupo e dividir as responsabilidades escolares que cabem a todos de forma geral. Essa questão trás para a escola o caráter político, social e pedagógico, fazendo com que as atividades tenham mais importância para o meio, assim, conseguindo auxílio na organização de seu espaço escolar.

No entanto, devemos levar em conta que se cria uma organização social e civil da mesma, dessa forma, modifica os atores sociais e a sociedade em si. As mudanças podem acontecer de diversas formas, sejam elas boas ou ruins. Cada comunidade e sociedade se apresentam de uma forma, neste ponto, não podemos generalizar em ações.

De forma básica o gestor é aquele que promove a comunidade escolar, mostrando a ela como podem participar das atividades referente a eles. Assim, é preciso ser receptível a mudanças e discussões que irão aparecer.

109

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (LUCK, 2009, p.18).

Assim, pode se promover a qualidade da gestão escolar de escolas públicas, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho de diretores escolares.

As escolas públicas, sempre contam com a administração de prefeituras e demais secretarias, estas auxiliam o desenvolvimento de forma mais rápida, pois, para um bom gestor de município precisamos ter todas as atividades da

---

expressos, e os deveres de participar no sistema político que vai proteger seus direitos e sua liberdade. <http://www.significados.com.br/democracia/> - Acessado em: 24, junho de 2015.

<sup>3</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e da Lei nº. 9.394 – das Diretrizes e Bases da Educação nacional de 1996, deve ser efetivado com ampla participação da sociedade, de onde se infere que tal modelo de gestão se configura como democrático.



cidade no topo, como: melhores na educação, na saúde, no desenvolvimento social, na cultura e outros aspectos que são essências para a mesma.

As necessidades foram aparecendo e para melhorar a qualidade do ensino e os aspectos mais fundamentais, as competências profissionais dos diretores e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos da escola passaram cada vez mais a serem voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.

As questões para a democratização da escola a tornam uma instituição aberta à comunidade e dessa forma, promovem a qualidade para todos, além dos pré-conceitos legais para sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, sejam quais forem às escolhas, pelo diretor e pela comunidade escolar.

Se a democracia realmente existe nas escolas, é manifestada e ainda, ela é representada de que forma e como podemos notar sua presença, sendo assim, na citação de Paro, é possível notar que:

110

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p.78).

Se a participação ativa dos integrantes da comunidade cria novas demandas e direitos, é preciso trazer essas pessoas para a escola, não apenas os pais dos alunos, mas sim, todos aqueles que de uma forma ou outra ajudam na criação do mesmo, e que por vezes apenas se interessam no crescimento pessoal ou profissional dessa criança.

As inúmeras mudanças que vivemos hoje seja na cultura, economia ou nas questões sociais, faz dos antigos padrões a atuação de novas organizações de políticas públicas já ao que se refere à educação, houve reformas educacionais e a formação de todos que fazem parte da escola também mudou.



O maior problema da escola hoje, talvez seja a falta que a comunidade faz para seu desenvolvimento. Quando chamados para festas, gincanas, homenagens e outros eventos escolares, muitas vezes os pais não vão à escola, podendo até desmotivar a criança ou adolescente. Cabe a escola, tentar fazer essa busca, esse resgate da família para a escola, mostrando sua importância para o desenvolvimento.

Assim, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação do PPP - Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar e dos demais documentos escolares, que por vezes são construídos coletivamente<sup>4</sup>.

É dessa forma que passam a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar, sendo um membro ativo que pode tomar decisões e também escolher novas estratégias de melhorias para a escola. Na citação abaixo é possível visualizar como a gestão democrática pode ser efetivada, construída e seus mecanismos.

111

CAPÍTULO IV DA GESTÃO DEMOCRÁTICA Seção I Das Disposições Iniciais Art. 9º A Gestão Democrática será efetivada por intermédio dos seguintes mecanismos de participação, a ser regulamentados pelo Poder Executivo: I – órgãos colegiados: a) Conferência Distrital de Educação b) Fórum Distrital de Educação; 4 c) Conselho de Educação do Distrito Federal; d) Assembléia Geral Escolar; e) Conselho Escolar; f) Conselho de Classe; g) grêmios estudantis; II – direção da unidade escolar (BRASIL, 2012, p.2).<sup>5</sup>

Para melhorar a qualidade do gestor são feitos investimentos em cursos de capacitação, tanto para os gestores como para professores e os demais membros dos conselhos escolares, para contribuir as preparações dos mesmos, melhorando as questões administrativas e pedagógicas da escola.

O bom gestor apresenta suas qualidades de forma ativa, partindo do interior e buscando atingir o exterior da escola, e ainda, precisa atingir todos os

---

<sup>4</sup> Sempre deveriam ser construídos de forma coletiva, a escola pública não possui dono, apenas um administrador, que acolhe as idéias e opiniões da comunidade.

<sup>5</sup> Aqui represento a forma pela qual a escola deveria tomar suas decisões e construir sua equipe, visando à democracia e as questões legais da mesma. Essa construção se apresenta em forma de lei para melhorar as condições escolares e como ela se forma.





que buscam ele, tentando trilhar todos os caminhos que surgir. É preciso construir saberes sociais, para que as funções se desenvolvam com as questões que ele está envolvido.

A gestão escolar ganhou um novo olhar, passou a ter mais “importância”, e ainda, passou a representar a escola e seus problemas com mais complexidade que antes. E tudo que o cerca, hoje é visto como algo novo, com outro enfoque e novas demandas e organizações sociais.

Portanto, essas ações de melhorias para as equipes escolares, contribuem para que os profissionais da educação assumam as funções com responsabilidade, podendo orientar e opinar melhor nas atividades da escola a qual faz parte.

A participação leva a interação e esta por sua vez, leva a responsabilidade, desde os programas, projetos, planos e ações propostas, envolvendo todos no cotidiano escolar. Assim, a clareza e a transparência nas tomadas de decisões dão as ações e a participação mais importância ainda.

Os diretores podem ainda desenvolver a criação da cultura, de desenvolvimento contínuo, de competência para o exercício de suas funções gestoras e responsabilidades de lideranças na escola, entre outras.

Segundo Paro, a gestão básica, não pode se limitar as ações e nem dar limites as mesmas. É preciso autonomia para atuar do seu interior e atingir seu exterior. Segue a citação:

(...) a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade (PARO, 1998, p.6).

Nos dias de hoje, de acordo com discussões em sala e leituras feitas, podemos notar que, o bom gestor ele é acessível a todos que precisarem dele, independente das questões que cheguem até ele ou até a escola a qual ele está.



Para isso a necessidade de ser acessível para a comunidade e para sua própria equipe.

No entanto, algumas questões envolvem muitas outras, precisando este de mais ajuda e auxílio. Mas, a escola é vista como um lugar aberto à comunidade e a todos. É preciso que tomem consciência sobre isso, pois assim, conseguem desenvolver todas as questões que a envolvem.

Buscar uma escola hoje é como, por exemplo, buscar uma igreja, lá é possível encontrar todo o tipo de auxílio, bolsas, equipe médica, jurídica e várias outras, mas para que a busca aconteça, é preciso ser acessível, não apenas na localidade, mas principalmente na receptividade.

### **O que compete ao gestor da escola: competências e funções**

Para a qualidade do ensino e educação é preciso competências desde os cursos que recebem até suas atividades em sociedade de forma geral. Algumas remetem a experiências educacionais, sendo estas necessárias para ultrapassar os desafios da gestão. É preciso habilidades e atitudes, pois os desafios são grandes, já que existem muitas adversidades no mundo globalizado, tecnológico e as informações que buscam a qualidade em todas as áreas de atuação.

A democracia é algo para dar qualidade a todos, assim às gestões se sustentam pela qualidade e também a competência profissional básica. Sempre haverá busca pela qualidade e a melhoria contínua da educação, dessa forma é possível ter padrões e atividades já determinadas, norteando o desenvolvimento. Os desafios são os sistemas, as redes e as escolas, passarem a se ordenar e discutir melhorias da qualidade do ensino.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. (FREIRE, 1995, p.91).





O gestor precisa executar sua função de acordo com a orientação que tem, por isso, cursos de especializações e capacitação são tão importantes, além de auxiliar, faz crescer o trabalho que está sendo realizado na escola. Ter competência é algo necessário para a gestão, pois, é preciso desempenhar atividades e ações específicas, de maneira segura e determinada para que auxiliem no crescimento da escola que está aplicando sua gestão.

A competência esta ligada as habilidades do mesmo, contando com suas atitudes para o que busca atingir tanto na escola como na comunidade a qual ela pertence. É preciso tomar nota das coisas que acontecem, para próprio auxílio do gestor que está atuando.

No entanto, as competências precisam atingir as necessidades de forma geral e ativa, ou seja, elas precisam aparecer para quem faz parte desse grupo, pois, são feitas avaliações referentes ao trabalho que está sendo desenvolvido na escola, aplicar e definir para ter resultados dentro e fora da escola, sempre buscando melhorias do interno para o externo.

A gestão da escola precisa orientar e ter um líder competente, visando os princípios educacionais e democráticos, como sendo seu principal ponto de partida. Para Luck (2009), a gestão se associa em “talentos e esforços coletivos organizados”, para construir ações com o trabalho recíproco do todo, é preciso ainda “vontade coletiva”.

Portanto, para o gestor é preciso ter a visão de suas funções de forma que consiga abranger seu trabalho e dos demais da sua equipe, dessa forma, pode estabelecer cronogramas de ações a serem atingidas e desafios futuros. Essa etapa de construção pode e deve ser feita com todos de sua equipe, visando a clareza nas ações e a participação da comunidade.

Para melhorar a gestão, já existem cartilhas e muitas outras ferramentas para auxiliar as etapas da gestão. As cartilhas foram feitas para cursos de capacitação de todos os níveis que a escola pode ter.

(...), os sistemas e redes de ensino, considerando o que está posto na literatura internacional e nacional sobre a qualidade da gestão escolar, investem em estratégias que possam contribuir para apoiar as comunidades escolares na escolha de melhores candidatos, como também apoiar os



diretores escolares na preparação para sua atuação gestora. Dessa forma, têm sido definidos padrões de qualidade do ensino, da escola e da prática de gestão escolar; têm sido promovidos cursos de capacitação de gestores escolares e membros de conselhos escolares; têm sido propostos documentos de apoio à realização do trabalho de gestão escolar, dentre outras estratégias (LUCK, 2009, p.10).

A gestão escolar de qualidade é que garante o funcionamento pleno da escola, é ela que organiza o social e o político também, além do pedagógico. Seu foco é desenvolver a aprendizagem no aluno e fazer com que as demais questões de desenvolvimento pessoal apareçam com qualidade.

Isso pode ser atingido com as atividades que são desenvolvidas na escola, como por exemplo, projeto sobre gravidez na adolescência, o uso de drogas, o bullying, questões de gênero, identidade, questões raciais e outras questões que aparecerem. Essas questões podem ser vistas<sup>6</sup> desde o quarto ano em diante, para que cresçam com as realidades e experiências dentro da escola.

Uma criança ou adolescente que cresça com instruções, é mais fácil de trabalhar nas séries futuras, pois, ele fica mais acessível às questões que lhe forem aparecer, e também aprendendo na escola não vai “provar” na rua<sup>7</sup>. Os pais têm mais acesso a eles, com conversas, mesmo sendo breves. O jovem precisa conhecer a si mesmo e o meio em que está inserido, as coisas aparecem para eles mesmo sem que eles queiram saber, é preciso instrução.

Ao gestor cabe aplicar os planos de trabalho e projetos, visando sempre à aprendizagem como disse anteriormente, e sua formação. Ele precisa priorizar no cidadão que está fazendo crescer, a visão do espaço social e de qualidade. Atingir isso tudo, é preciso um trabalho bem desenvolvido com sua equipe, e sua

---

<sup>6</sup> Alguns desses pontos podem ser vistos desde antes do quarto ano escola. Pois é preciso ensinar às crianças as diversidades que podem encontrar no seu caminho. Claro que com cautela, cuidando da idade, do contexto que esta inserida e tudo mais. Os professores precisam receber auxílio para lidar com certos temas também. Aqui cabe ao gestor, orientar e fazer da implantação algo que ajude a desenvolver e crescer se preciso a comunidade escolar participa e auxilia nas questões.

<sup>7</sup> Esta pode ser uma afirmação de senso comum, mas por mais que seja, algumas ações e atitudes só acontecem por que quem atinge o aluno é primeiro a rua e não a escola. Para isso, a escola precisa ter métodos eficazes e bem planejados, visando atingir o aluno antes que ele procure outros meios de aprender.



escola precisa ter meios para isso, projetos eficazes e ainda uma comunidade que participe, não necessariamente de todas as atividades, mas ao menos das reuniões de pais e mestres e atividades do ano letivo que a escola promove.

As escolas precisam ser vistas como uma “unidade de comunidade”, que ao mesmo tempo auxilia apenas nas questões voltadas aos alunos e a partir desse ajuda a comunidade que ele faz parte. O trabalho da gestão democrática deve ser visto como algo de união entre os grupos, assim, pode se atingir mais questões e ações.

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionário e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação (LUCK, 2009, p.16).

116

Dessa forma, destaco a importância da gestão para fazer com que necessidades sejam sanadas e que a democracia faça seu papel emancipatório e assim, as atividades promovidas desenvolvam de forma social e com qualidade aquilo que se busca atender.

A sociedade, como já disse antes, atual tem bases econômicas, tecnológicas, políticas e outras tantas, elas atuam de forma dinâmica e social, e ainda acabam recebendo influências do mundo de forma geral, a escola precisa seguir o mesmo caminho, mas da forma mais correta possível para formação do cidadão que faz parte dela, pois, eles no futuro farão parte dessa sociedade de forma ativa, ajudando nas decisões e ações.

Os desafios da escola aumentam e se tornam mais difíceis a cada dia que passa, sua abrangência fica maior e desenvolver apenas a aprendizagem já não é mais seu único objetivo. Formar um cidadão é desenvolver nele o papel crítico das adversidades que vão aparecer, por isso é preciso criar formas de inserir o que pode aparecer, dando prioridades.



O aluno precisa aprender as mudanças, do interior e exterior da escola, mas caso ele mude de escola, é preciso de um padrão para se guiar. A escola tem o trabalho árduo de criar um padrão de aprendizagem, superar as coisas mais complexas e ainda, auxiliar quando preciso.

A comunidade escolar não é padrão, e às vezes não é ativa na escola. Ela deve se desenvolver de forma coletiva, toda a equipe da escola precisa trazer essas pessoas para fazerem parte, criando uma democracia escolar, engrandecendo a participação de todos, mostrando a necessidade deles no corpo escolar, mostrando também, como eles podem ajudar e representar outros pais, em reuniões, atividades escolares e até pedagógicas.

O ambiente escolar está em um processo de desenvolvimento contínuo, assim, quanto mais participantes dela, melhor será a visualização dos arredores, trazendo e buscando as novas perspectivas de todos os gêneros para a escola se desenvolver, emancipar e democratizar seu espaço. É preciso usar de realidades para aprimorar o campo que está.

Ressalto que o gestor da escola é aquele que faz funcionar inúmeras atividades, ele é quem lidera, ele precisa ter espírito de liderança, como muitos dizem. Liderar, organizar, atuar e desenvolver são suas atividades principais, seja em projetos, trabalhos ou planos, de curto ou longo prazo, fazer isso tudo em busca da aprendizagem. Dessa forma, ela pode capacitar sua equipe, formar seus coordenadores, para buscar sempre ser eficaz e quando preciso enfrentar e resolver os problemas que apareçam.

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino (LUCK, 2009, p.12).



É preciso conhecer a escola, como está no momento de assumir a gestão, conhecer os espaços sociais que a rodeia, sua comunidade, como está organizada, quais são suas regras e como as regras se constituem. Conhecer o PPP – Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Grêmio Estudantil, e outros documentos e ações realizadas. Muitas vezes os gestores são escolhidos da equipe de professores, mas, quando não se tem opções ou pessoas aptas ao cargo, buscam em outras escolas ou até mesmo por convocações em sindicatos.

O gestor precisa ter capacidade para orientar seu trabalho educacional e para isso ele tem recursos e competências específicas e a gestão abrange situações de conjunto aberto e sólido para a educação de cunho profissional que abrange psicologia, educação, política e outros que envolvem todo grupo comunitário para dimensões escolares.

No entanto, é possível verificar que o gestor promove a comunidade escolar com seus projetos sociais educativos, as funções sociais escolares e ainda de acordo com o PPP – Projeto Político Pedagógico pode-se efetivar o trabalho de desenvolvimento escolar efetivo e ao mesmo tempo comunitário e de unidade, desenvolvendo fundamentos, princípios e as demais diretrizes, definindo os fins da educação, organizando e orientando, toda a escola e o seu trabalho educacional.

118

O desenvolvimento do gestor parte de seu conhecimento e do lado dele temos a constituição, leis, diretrizes, estatutos e outros documentos que auxiliam na busca de novas perspectivas, fundamentações e construção do espaço escolar e da comunidade.

A educação possui muitos elementos para sua organização e construção. Com isso ela é algo complexo, dinâmico e evolutivo, ela precisa além dos funcionários da parte pedagógica até a parte administrativa e comunidade (pais e os demais dos conselhos), para efetivar com qualidade e para atingir a demanda.

A educação é um processo social de formação humana e para isso ela tem legislação nacional, estatal e local, norteando seus princípios de unidade e qualidade.



Cito:

Artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade e nas manifestações culturais (LDB, 2010, p.10).

O gestor escolar, precisa delimitar todas as atividades de sua equipe, mas a construção dessas atividades deve ser feita em coletivo, assim, o gestor orienta o modo de ser e de fazer da escola e seus resultados, a equipe é formada por diretores, assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Por fim, entende-se que é preciso zelar pelo planejamento que foi traçado, para que os objetivos sejam desempenhados de forma clara e com sucesso, conseguindo abranger toda a comunidade escolar, seguindo os padrões de igualdade definidos pelo próprio sistema e leis que regem o mesmo.

119

### **Gestor frente à qualidade e quantidade da educação**

De acordo com Paro<sup>8</sup>, em seu texto “A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da Escola Pública”, de 1998 ele apresenta como mediação da administração e a gestão educacional a emancipação cultural de sujeitos históricos, que se apresentam como algo decisório para nossa sociedade.

Por isso, é preciso que atenda os cidadãos com qualidade, já que a quantidade é muito maior para a qualidade que podemos oferecer. Discutido em sala, podemos analisar que as escolas e os colégios já foram muito mais precários e atendiam apenas a classe dominante.

Com o crescimento do mercado de trabalho, notou-se a preocupação com as escolas, assim um grande número de pessoas passou a frequentar a

---

<sup>8</sup> Publicado em: SILVA, Luiz Heron da; org. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307





mesma, e ainda tinha qualidade. O crescimento apenas aumentou em decorrência do mercado de trabalho, trazendo de lugares distantes as pessoas para a escola, assim, a qualidade do ensino ficou um pouco prejudicada, piorando com o passar dos anos.

Nossa realidade de hoje, ao menos no Município de Toledo no Estado do Paraná, não é assim tão ruim, pois, nossas escolas<sup>9</sup> estão quase na sua maioria bem equipadas e conservadas, e isso vai também do gestor escolar, já que como anteriormente foi dito, é ele que delega as atividades dentro da escola, ele precisa dar prioridades para o dinheiro recebido ou arrecadado.

Quando se assume uma gestão é preciso apresentar qualidade e produtividade em sua administração, isso será decorrente em seu trabalho. O gestor será o “chefe”, ele vai controlar as ações, mas não é apenas ele que toma as decisões sozinho, toda a sua equipe pode sugerir e opinar, já que sua gestão como tal é democrática e visa o crescimento da escola e da educação que nela estão dando. No entanto, o gestor é quem delega as ações que irão tomar ou não para sua escola.

Uma boa administração tem objetivos traçados, usa dos recursos e programas que tem e implementa as melhorias que são mais urgentes, e claro outros pontos são aqui priorizados, a consequência disso será a boa gestão, esta visa zelar e atingir os objetivos, lembrando que sua finalidade principal e primeira é o aluno (desde a escola básica até os demais níveis) que ela está recebendo, ele fará parte da sociedade e do futuro.

Se está envolvida a educação, é importante, antes de mais nada, levar em conta os objetivos que se pretende com ela. Então, na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação (PARO, 1998, p.4).

---

<sup>9</sup> O Município de Toledo possui mais de 50 escolas, sendo algumas de período integral e mais de 20 CMEIs que atendem até às 19 horas. Talvez esse quadro não seja possível de se apresentar em todos os municípios do Estado do Paraná, e esse que vem passando por muitas lutas e greves, sendo considerado um dos melhores na parte educacional.



Segundo o texto, podemos notar que a escola produz um produto valioso, que seu serviço é extremamente necessário, desejável e útil para a sociedade de forma geral. Esse produto ao qual me refiro é o aluno com sua bagagem de aprendizado, ele é composto por várias especificações e características diferenciadas.

Mas para que o mesmo alcance tudo o que deseja a comunidade e a democracia escolar devem caminhar juntos, assim, o respeito prevalece neste trabalho, fazendo a diferença na abordagem do aluno e até mesmo dos familiares que por vezes não estão se inserindo na escola.

A escola é ativa, divide seu trabalho pedagógico e social dependendo da escola atende apenas as camadas de classes mais favorecidas, já outras não, nesta segunda o trabalho é ainda mais intensificado e é preciso tirar essas crianças e jovens de situações que fazem parte de sua realidade diária e até mesmo de situações de risco.

121

O gestor precisa saber lidar com o meio em que está inserido, com isso desenvolve melhor suas atividades e propostas para a escola que está, ele precisa compreender e entender que o meio influencia essa criança e o jovem que faz parte dele.

E já que hoje muitos se importam com questões materiais, por vezes usando de violência ou coisas ruins para se inserir em grupos. Assim, segundo Paro, é preciso viver bem e melhor, segue a citação:

(...) concorrer para a emancipação do indivíduo enquanto cidadão participe de uma sociedade democrática e, ao mesmo tempo, dar-lhe meios, não apenas para sobreviver, mas para viver bem e melhor no usufruto de bens culturais que hoje são privilégio de poucos, então a gestão escolar deve fazer-se de modo a estar em plena coerência com esses objetivos. (PARO, 1998, p.5).

O gestor é aquele que está no “topo”<sup>10</sup> da escola, mas não cabe só a ele desenvolver e decidir o melhor para sua escola. A educação tem costumes

---

<sup>10</sup> Por mais que queiram mudar essa concepção de que o gestor é quem manda, por vezes é impossível, pois o gestor que quer esse papel para si. Em algumas discussões de sala de aula,



antigos, que chamamos também de tradicionais, que às vezes se torna difícil de tirar tanto da equipe da escola como dos alunos. Os esforços coletivos e as competências administrativas devem ser de todos os níveis, usando de recursos e da comunidade escolar.

É preciso ser coerente com o meio e notar que cada escola é diferente uma da outra, e ainda, mais diferente com relação aos fins que buscam. A escola, segundo o texto, busca “(...) os fins humanos (...)” (PARO, 1998, p.6), para a educação com condições democráticas, para exercer a cidadania. A democracia é para além do Estado segundo Paro, é aquela que promove o coletivo em vários aspectos e que atua de forma ativa no espaço social que se insere.

Participar desses espaços sociais é de grande importância tanto para si, como para o todo. As funções que podem ser desempenhadas geram frutos, que são colhidos em prazos diferentes, de acordo com suas necessidades ou do grupo. A comunidade que participa da escola forma elos positivos para a instituição e para seus usuários, criando vínculo da vida em sociedade com a vida na escola, mostrando aos sujeitos inseridos a importância dessa relação e como a cidadania e a sociedade precisam dela para evoluir.

Conclui-se com o texto de Paro que há necessidade da qualidade do ensino, é preciso que se busque a eficiência dos ideais, preparando as pessoas, não apenas para o mercado de trabalho, mas para os próximos níveis de estudo e para a vida também. A falta de qualidade está ligada a vários fatores, como as condições, o sistema, o compromisso e até as questões de formação do indivíduo com relação à cultura e outros aspectos da realidade social que faz parte.

Produzir o ensino é um dever do Estado para com a Sociedade geral, mas as dificuldades que existem, acaba impedindo as mediações e relações

---

foram feitas análises sobre esse modelo de pirâmide escolar, foram feitas muitas críticas, mas a solução para que se mude, não foram encontrados, apenas alguns esboços foram feitos e, no entanto, nada que pudesse mudar. Mas, o mais importante, acredito que tenha sido feito, discutir um problema assim, já é algo que engrandece muito nossos estudos, visando que a especialização abre mais caminhos aos novos gestores que estão por vir.



pedagógicas que são feitas, assumindo assim, a democracia, para que as pessoas participem da escola para desempenhar as funções necessárias.

### **Considerações Finais**

A busca dos últimos anos com relação às questões da educação, se da à gestão de qualidade, democrática e emancipatória, aonde as pessoas de todas as classes sociais e de todas as profissões, possam se inserir na formação social da criança ou do jovem que a frequenta.

O objetivo é gerir funções escolares com o apoio da comunidade, a escola traz seus aspectos políticos, sociais, pedagógicos e suas demais atividades, para desenvolver a aprendizagem naqueles que fazem parte dela, mas para dar mais sentido as buscas é preciso fazer isso em conjunto.

A escola organiza tanto o social, como o civil, fazendo as duas coisas ao mesmo tempo, para melhores resultados. O gestor precisa entender as suas funções e ter clareza nas suas ações. O bom gestor permite que todos opinem e que as decisões sejam tomadas em conjunto, com vários membros diversos.

Os desafios da gestão começam na sua formação, existem os mais diversos tipos, desde os mais complexos, até os mais simples, podendo ser resolvidos de forma mais rápida pelo gestor e até sua equipe. A gestão deve sempre priorizar a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos que ela recebe.

É preciso zelar o planejamento que se tem e os objetivos que quer alcançar durante a gestão, para isso existem os vários conselhos que são criados com a equipe da escola e os demais da comunidade escolar que pertence. As ajudas para a realização de uma boa gestão são sempre bem-vindas.

A comunidade escolar, precisa ser atingida, de forma que possam também decidir o melhor para a escola e para os alunos que nela estão. Oferecer garantias, quantidades e prezar pela qualidade do ensino que vão produzir estas já não pertencem apenas às habilidades da escola e de sua equipe, existem



mais instancias que precisam fazer parte das mesmas questões. O ponto principal das lutas nas escolas deve ser o ensino com qualidade.

No entanto, nem todas essas questões de democracia, emancipação e qualidade que apresentei no texto, se organizam dessa forma nas escolas, algumas vezes elas ficam apenas no papel, não fazendo a diferença para a comunidade ao seu redor.

O gestor precisa buscar a comunidade e coloca-la dentro da escola, mas, alguns gestores acreditam que as questões democráticas não são possíveis de se resolverem, podendo gerar conflitos futuros. E ainda, alguns acreditam que o poder para poucos é melhor administrado.

A gestão democrática, nem sempre funciona, ela apenas se encontra na fala dos gestores e em documentos. É preciso dar voz a comunidade e ainda é preciso que esta faça também seu papel. A comunidade escolar tem muito poder, mas muitos não sabem disso.

Os pais de alunos e os próprios alunos por vezes se evadem da escola, por falta de compreensão e atenção da parte da escola. Assim, gerando desconforto, busca-se o que é mais fácil de solucionar, por vezes não voltando mais a ela.

É preciso auxilio para todas as questões, sejam elas pedagógicas, sociais, burocráticas, enfim, todas elas precisam da mesma atenção. O papel da escola não se baseia apenas nas questões de ensino-aprendizagem, ela abrange muitas outras coisas, que cabe a todos a cobrança de serem postas em prática e de serem mais acessíveis.

A escola é o ponto de encontro de raças, culturas e famílias, assim, é preciso saber lidar com essas diversidades, colocando-as frente às opções que a escola pode ter para cada uma delas. Os problemas que aparecem, devem ser resolvidos em equipe, visando dividir responsabilidades e acolher os que precisarem, lembrando que existem as demais instâncias que podem auxiliar nesta caminhada da escola com a comunidade.



## Referências Bibliográficas

BRASIL. Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o sistema de Ensino e a Gestão Democrática no Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF ano XLIII, nº 29, 8 fev. 2012. Seção I.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - das Diretrizes e Bases da Educação Nacional: legislação básica. 2. ed. Brasília: PROEP, 1996a.

BORGES, Benedito. **Gestão Democrática da Escola Pública: Perguntas e Respostas.** – Maringá: Edição do Autor, 2008.

DOURADO, L. **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia.** Goiânia: Alternativa, 2003.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, Tia não: cartas a quem ousa ensinar.** Olho D'água. 6º Edição, 1995.

LDB. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 5º edição – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e Suas Competências.** – Curitiba: Editora Positivo, 2009. (Versão Digital).

PARO Vitor Henrique. **A gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. A Gestão da Educação ante as Exigências da Qualidade e Produtividade da Escola Pública. In: Trabalho apresentado no V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular, realizado de 6 à 11/07/1998, em Porto Alegre, RS. Publicado em SILVA, Luiz Heron da. Org. **A Escola Cidadã no Contexto da Globalização.** Petrópolis, Vozes, 1998. P. 300-307.