

## A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS ESCOLAS PÚBLICAS

Selmy De Oliveira Cunha<sup>\*</sup>  
Marivalda Alves da costa Almeida<sup>\*\*</sup>  
Gleidy Alves Rios<sup>\*\*\*</sup>

### RESUMO

Este trabalho intitulado “A Gestão Escolar No Contexto Das Escolas Públicas” tem como objetivo refletir sobre os mecanismos utilizados pelo gestor na condução da gestão nas escolas públicas com a finalidade de compreender como as administrações pedagógicas, organizacionais e relacionais, geridas simultaneamente podem remeter a resultados satisfatórios da unidade escolar. E ainda discutir-se-á como a participação do Gestor interfere no desenvolvimento das instituições públicas de ensino, partindo da premissa de um modelo democrático, onde o ato de gerir significa trabalhar em conjunto com todos aqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

**Palavras - chave:** Gestão; Escola; Professores; Alunos

### 1. INTRODUÇÃO

Conduzir os destinos de uma instituição escolar pública sempre foi um desafio para os gestores. Na atualidade, frente às mudanças provocadas por um processo intenso de globalização das sociedades, o que tem proporcionado alterações no comportamento e no modo de vida das pessoas, tal problemática se torna mais desafiadora ainda. Este trabalho tem como finalidade contribuir para ampliar a discussão sobre as possibilidades de atuação dos gestores escolares.

Além disso, para garantir que a escola cumpra seu papel de instruir as novas gerações é imprescindível que o gestor e sua equipe estejam bem preparados profissionalmente, e que acima de tudo sejam profissionais que tenham ligações diretas com a comunidade e pensem democraticamente; que saibam trabalhar com a coletividade; e tenham conhecimentos psicopedagógicos para atuação no campo educacional.

---

<sup>\*</sup>Selmy de Oliveira Cunha - Especialista em Gestão da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora. (2013) Graduação em Letras pela Universidade Estadual de Goiás (2003).

<sup>\*\*</sup>Marivalda Alves da Costa Almeida - Possui graduação em Geografia pela Universidade Estadual de Goiás (2003). Especialização Lato-Sensu em Formação Sócio Econômico do Brasil / Universidade Salgado de Oliveira (2005).

<sup>\*\*\*</sup>Gleidy Alves Rios – Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade do Noroeste de Minas (2009). Graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás, (2004) e graduação em Matemática pela Faculdade Albert Einstein (2007).

Dessa maneira, propõe-se compreender como a postura do gestor, como figura de liderança, é fundamental para o estímulo de altas expectativas, bem como em ser um grande mobilizador na construção de um ambiente escolar, organizado, harmônico e com bons resultados.

A nova dinâmica da escola pressupõe que o diretor saiba envolver toda a comunidade, tornando-o assim, um ator descentralizador e fundamental para alcance de bons resultados. Ao se propor que o diretor adote esse modelo de gestão, e que tenha perfil de liderança nos seguimentos organizacionais, relacionais e administrativos, se estabelece discussões relacionadas ao acúmulo de atribuições. Uma vez que, administrar todos os setores simultaneamente, pode ocorrer menos dedicação ao pedagógico, comprometendo a eficácia da aprendizagem, por outro lado, cada dirigente se encontra em maior ou menor proporção em cada um dos modelos de gestão.

Sendo assim, é importante a reflexão sobre as atribuições, que fazem parte do cotidiano de um diretor escolar, identificando se o diretor ao desempenhar todas essas funções, acarreta acúmulo de atividades, comprometendo os resultados, ou se, o gestor consegue gerir tudo, sem sobrecarga, reconhecendo que todo o processo é fundamental para a excelência da escola.

## **2. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR**

A administração ganha cada vez mais espaços, tornando-se universal no mundo moderno, e trabalha com ações humanas que vão interferir nos resultados daquilo que é administrado. Seguindo as reflexões de Chiavenato (1983), entende-se que na sociedade atual os esforços cooperativos do homem é o alicerce principal da sociedade, portanto a administração é o que pode ajudar no desenvolvimento eficaz e eficiente de qualquer trabalho que seja feito a partir de uma equipe. Sendo assim, qualquer organização se enquadra nestas discussões, seja ela uma indústria ou uma instituição educacional, um hospital ou um supermercado, entre outras organizações.

Para definir melhor o termo é preciso uma breve fundamentação em sua acepção. A palavra administração no dicionário Houaiss (p. 22) significa “1- ato, processo ou efeito de administrar. 2- ato de reger, governar ou gerir negócios

públicos ou particulares”, ou seja, aquele que se posiciona como um prestador de serviço a outros. Porém, como muitos vocábulos, este também passou por diversas modificações em seus significados como afirma Chiavenato (2000). Pode-se perceber com isto que as primeiras acepções voltadas ao contexto administrativo estão direcionadas a negócios, não havia uma concepção mais ampla sobre o assunto como se tem nos dias atuais.

Continuando nas reflexões de Chiavenato (2000), pode-se perceber através de suas afirmativas que a administração propriamente dita passou por uma radical transformação com relação ao seu sentido original. Diferentemente de tempos antes, a tarefa administrativa passou a ser interpretada através de objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional “por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da direção” (Chiavenato,2000, p.27). Isso acontece com a finalidade de alcançar estes mesmos objetivos da melhor maneira possível, pensando sempre na situação, garantindo a competitividade em uma sociedade de negócios bastante “concorrencial e complexa”.

Diante do que está sendo discutido é impossível não estabelecer uma correlação entre a administração propriamente dita e a gestão, nesta perspectiva, pensar principalmente em uma gestão voltada ao contexto escolar público que tanto sofreu modificações em sua história, por vários motivos. A gestão está totalmente voltada ao contexto administrativo, já que, o gestor é aquele que lidera o grupo e administra as ações da instituição. Antes de refletir sobre estas peculiaridades é preciso definir gestão para inseri-la no meio educacional.

Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (Luck, 2009b, p:1)

Partindo da premissa de Luck (2009), a gestão não se limita ao direcionamento de atividades ou tarefas, mas do trabalho coletivo, visando assim não apenas um tipo de gestão, mas uma gestão em um sentido mais delimitado,

o sentido democrático, para que estas atividades sejam realizadas com eficiência e propriedade. Nos dias atuais a democratização voltada à gestão é bastante exigido pela própria sociedade que não visa apenas enfrentar os desafios, mas superá-los de maneira a perceber as mazelas e tudo aquilo que pode ou deve ser modificado, principalmente no âmbito escolar que envolve não apenas a escola, mas toda a comunidade pertencente aquela instituição educacional.

Assim, o papel do gestor vem sofrendo alterações em seu espaço de atuação, pois quando o contexto social muda, vários outros contextos são modificados. Esta gestão democrática tão exigida pela sociedade atual se concretiza no ato de administrar/gerir uma instituição que conte com a participação de todos, mesmo com a hierarquização das atividades é preciso compreender que o desenvolvimento apenas se torna efetivo quando todos os integrantes colaboram com as atividades e entendem o papel do gestor que trabalha em prol de resultados e soluções de problemas. (Luck, 2009b).

Para caracterizar as tarefas do gestor pedagógico no contexto escolar faz-se presente aqui algumas reflexões para conhecer mais a fundo o papel deste gestor que é também um administrador, e pensando na gestão pedagógica, sabe-se que é um tanto complexo já que se deve considerar toda a gestão da escola. Em muitos momentos da história e até os dias atuais, os cursos de licenciatura quase nunca preparam o profissional da educação para enfrentar problemas administrativos, e menos ainda, pensar em estratégias para que a gestão escolar funcione de maneira precisa e eficaz no contexto escolar, cabendo ressaltar aqui que os gestores também são professores (Libâneo, 2001), pois se for considerado a perspectiva democrática, aquele que ocupa um cargo de líder em uma instituição pública, não é diretor ou gestor, mas está, e antes de estar ali também ocupou o cargo de professor. No caso do gestor pedagógico ele ainda precisa pensar no objetivo de grande responsabilidade que tem nas mãos que é o de promover aprendizagem em uma formação integral para seu alunado e pode conseguir a partir de um bom trabalho de liderança.

A gestão pedagógica é, de toda as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual toda as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que

desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (Luck, 2009a, p. 95)

Pode-se perceber o quanto a gestão em um contexto pedagógico interfere em todo o processo de desenvolvimento do ambiente escolar, e o profissional da área da educação precisa estar a par das modificações e transformações do universo da gestão que pode interferir diretamente nas questões relacionadas ao bom desempenho de qualquer instituição, principalmente o escolar que compreende além do processo de ensino e aprendizagem, uma formação integral do ser enquanto cidadão que precisa conviver em sociedade.

O papel do gestor é orientar o desenvolvimento de todas as práticas desempenhadas na instituição, e todos os acontecimentos precisam passar pelo olhar do mesmo, para que este possa guiar juntamente com todo o grupo os passos para enfrentar e sanar os problemas existentes.

Para Dourado (2006) a escola, que é uma instituição de cunho social, precisa ser administrada a partir de suas condições específicas, neste sentido compreende-se a escola como uma organização social que possui muitas responsabilidades e ainda muitas particularidades que dizem respeito apenas ao seu ambiente, relacionando-se à formação do ser humano através de práticas, pedagógicas, sociais e até mesmo políticas. Portanto, pensando nestas discussões a escola precisa ter uma administração diferente das outras administrações, por exemplo; uma administração empresarial requer uma gestão voltada às questões que competem a empresa e sua especificidade de mercado, já a administração em âmbito escolar, exige uma gestão voltada à sociedade em si, em uma perspectiva educacional, pedagógica e política que envolve todo um aspecto de pensar no futuro e suas contribuições para a sociedade em geral.

A instituição escola pública, criada para ser espaço de formação dos dirigentes da sociedade, tornou-se hoje o local universal de formação de homens e de mulheres, abrigando no mesmo espaço seres humanos em processo de vir a ser [...] A educação é aqui entendida como processo de criação, inovação e apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem. Dessa forma, a escola torna-se espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematização. As práticas e ações que a organizam devem ser eminentemente educativas, de formar sujeitos participativos, críticos e criativos. (Dourado, 2006, p.23)

Enfim, a gestão pedagógica é bastante complexa e não se compreende apenas em um mero ato administrativo que pressupõe um jogo nas ações a procura de resultados, na verdade vai muito mais além, principalmente na atualidade que não prevê autoritarismo como antes, mas sim um emaranhado de novas propostas a caminho da autonomia e autoridade que prevê a cooperação ao invés de trabalhos isolados.

Voltando os olhares para a gestão enquanto perspectiva pode-se perceber que a mesma é um meio de integrar a comunidade popular no contexto escolar, e o mais importante, é interagir com as diferenças. Um gestor democrático potencializa suas escolhas através de outros olhares não somente do seu, exerce autoridade sem ser autoritário, além de tudo, construindo uma consciência democrática, os alunos e vários outros seguimentos sociais percebem que o gestor escolar trabalha não apenas em prol da escola, mas também da sociedade como um todo, então, como alguém eleito pela comunidade precisa atender as exigência da comunidade, e a comunidade que tem consciência democrática terá também a consciência de se posicionar diante das questões da escola.

Contudo, vale ressaltar que o existe uma correlação entre planejamento e gestão, um não pode se desvencilhar do outro, portanto, devem caminhar em conjunto, pensando em uma perspectiva tanto de planejamento estratégico quanto de gestão estratégica, em diferentes visões de autores, estas palavras estão presentes e ganham bastante notoriedade, embora apresentem algumas discordâncias, na maioria das vezes, estão voltadas ao campo de expectativas que visem o desenvolvimento da organização pensando no futuro e pretendendo atingir objetivos e metas da própria organização, sem planejamento este processo seria bastante prejudicado. No contexto escolar estas perspectivas também precisam ser consideradas.

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (Luck, 2009, p.23)

Na perspectiva da autora, pode-se perceber o quanto a gestão escolar

possui em si uma perspectiva bastante ampla de atuação, e para que as expectativas sejam de fato alcançadas é preciso que a escola tenha consigo as premissas de planejamento estratégico e gestão estratégica refletindo sobre os conceitos de autores como: Chiavenato, Kotler, Paro, Carvalho, entre outros que abordam o assunto de maneira a considerar a contribuição de uma gestão e planejamento estratégicos para as organizações contemporâneas.

### **3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: TEORIA E PRÁTICA**

Apresentar teoria e prática não é uma tarefa simples, já que muitas vezes partindo de um senso comum a prática se encontra bastante distante da teoria tornando mais complexa a práxis em qualquer setor, principalmente o pedagógico. Libâneo (2001) em suas discussões apresenta a escola como uma organização, e também como um espaço onde o professor está, além do aluno, em um processo de aprendizagem e apresenta algumas características organizacionais dentro do ambiente escolar.

Assim pode-se identificar o quanto a escola tem em si elementos constituintes para ser uma organização e precisa ser vista como tal para poder desenvolver da melhor maneira, seus projetos e expectativas. “A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”. (Libâneo, Oliveira, Toschi, 2012, p.411)

Percebe-se que neste contexto a organização escolar possui grandes responsabilidades, e o professor não deve ficar distante das movimentações, decisões, e interesses da escola, mesmo que seja um desafio é preciso traçar estratégias para equilibrar as ações.

Nas escolas, portanto, a construção da identidade profissional de professor depende em boa parte das **formas de organização** do trabalho escolar. Em especial, depende de uma boa estrutura de coordenação pedagógica que faça funcionar uma escola de qualidade, propondo e gerindo o projeto pedagógico, articulando o trabalho de vários profissionais, liderando a inovação e favorecendo a constante reflexão na prática e sobre a prática. O pedagogo escolar deverá ser o agente articulador das ações pedagógico- didáticas e curriculares, assegurando que a organização escolar vá se tornando um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação contínua onde os professores refletem, pensam, analisam, criam novas práticas, como sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticos. (Libâneo, 2001, p.29)

Portanto, o ambiente escolar é um lugar onde se podem desenvolver as habilidades profissionais criando assim uma identidade para o profissional da educação, principalmente o professor, porém isso só é possível acontecer de maneira precisa se toda a organização escolar trabalhar em conjunto promovendo uma unidade organizacional educativa de qualidade, claro que a educação de qualidade não se restringe a uma boa gestão, porém é um setor muito relevante para alcançar os objetivos da instituição.

Para Libâneo (2001) há uma forma para que se possa enfrentar as mudanças na organização educacional de maneira mais tranquila, sem encarar como algo negativo para a atividade profissional, pois as mudanças, na verdade, proporcionam uma nova identidade profissional. Já se sabe que os profissionais sejam eles de qualquer profissão não estão prontos e acabados é preciso sempre se reinventar, para que se possa lidar bem com as mudanças do cotidiano.

É preciso adotar e desenvolver em si uma atitude que vise um posicionamento crítico-reflexivo, isso significa que o profissional precisa refletir criticamente sobre sua própria prática associando indispensavelmente o fazer com o pensar para que se possa reorganizar os processos pedagógicos da prática diária, pode-se assim perceber o quanto as mudanças e meios midiáticos, por exemplo, podem contribuir para uma prática profissional mais eficiente. Pensando na perspectiva de teoria e prática em uma organização escolar Libâneo afirma:

De fato, não é verdade que basta uma boa teoria para que um profissional tenha êxito na prática. Mas, também, não é verdade que a prática se basta por si mesma. Nem toda prática pode ser justificada como adequada, assim como não é possível qualquer reflexão sobre a prática se não há da parte do professor um domínio sólido dos saberes profissionais, incluída aí uma boa cultura geral. E, mais importante que isso, não haverá muito avanço na competência profissional do professor se ele apenas pensar na sua prática corrente sem recorrer a um modo de pensar objetivo sistematicamente, a partir do estudo teórico das disciplinas pedagógicas e da disciplina em que é especialista. Sem teoria, sem desenvolvimento sistemático de processos de pensamento, sem competência cognitiva, sem o desenvolvimento de habilidades profissionais, o professor permanecerá atrelado ao seu cotidiano encerrado em seu pequeno mundo pessoal e profissional. (Libâneo, 2001, p.27-28)

Pode-se identificar a partir deste contexto o quanto a mudança é necessária, e é preciso que o gestor acompanhe todo este processo de perto

auxiliando e orientando os profissionais para que os mesmos desenvolvam esta consciência crítica de refletir sobre suas ações, isto não é requisito apenas de professores, o correto é que todos aqueles que pertencem à organização escolar possa refletir diariamente sobre sua conduta e desempenho escolar colocando seus pontos de atenção em discussão para que a escola cada vez mais esteja alcançando resultados positivos para a sociedade.

Outrossim, a gestão em um sentido muito mais amplo tem a função de impulsionar a organização para que a mesma possa atingir seus objetivos ou expectativas, para que possa cumprir seu papel com eficácia e possa também cumprir as suas funções e intencionalidades diante do ambiente social. A escola enquanto organização precisa de uma gestão que promova a formação humana do seu alunado. (Ferreira, 2002).

Enorme é a responsabilidade que a gestão tem nas mãos, pois a mesma consiste em mediar o conhecimento para a formação de cidadãos de bem que saibam conviver com harmonia em sociedade. Assim, gestão educacional precisa saber compartilhar os saberes mais importantes como “a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças” [...] e na construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independente de raça, cor, credo, ou opção de vida. (Ferreira, 2002, p.307).

Aumentando um pouco mais a responsabilidade com relação a gestão educacional na organização escolar, Bonamino (2012) acrescenta que além de todas estas características de caráter organizacional a gestão escolar precisa ter em mente, em suas discussões e reflexões, o quanto as políticas educacionais da própria escola podem contribuir de maneira extremamente significativa na vida do aluno, não são meros procedimentos pedagógicos, são instruções e práticas cotidianas que podem intervir de maneira bastante positiva na educação e formação dos alunos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.412-413) apresentam uma discussão sobre o que corresponde a gestão escolar, elencando que a mesma deve ter condições de realizar alguns objetivos bastante específicos que precisam ser considerados pelas instituições de ensino enquanto organizações sérias e preocupadas com a sua participação na sociedade. São eles:

- prover as condições, os meios e todos os recursos necessários para o

ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; - promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação; - garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.

Entre meio a estes objetivos pode-se identificar que as responsabilidades da gestão assim como as dos professores citadas acima são extremamente importantes e possuem um grau de relevância considerável, ainda não foi dito aqui como isto está funcionando na prática, porém as discussões mostram o que pelo menos deveria acontecer de acordo com os novos olhares, sobre: a escola, a organização enquanto escola, o professor, o aluno, o diretor, a administração, a gestão e todos que fazem parte da instituição escolar. Para que os objetivos acima sejam alcançados através da gestão escolar é preciso que haja participação de todos os envolvidos.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa a busca do aumento de produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não-autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (Libâneo, 2001, p80)

A partir desta perspectiva pode-se perceber que a participação é fundamental para que se tenha uma gestão de fato democrática, o que é a proposta atual, precisa da participação coletiva onde todos são aproximados a partir desta proposta de gestão. O diferente no campo educacional é que se pode exercer um papel menos autoritário do que no ramo empresarial, por exemplo, estabelecendo uma relação de igualdade mesmo na hierarquia para que todos possam ter uma participação ativa na construção de planejamentos que visem a tomada de decisões diante de desafios enfrentados diariamente pelas organizações educacionais.

É válido pensar que mesmo tendo mais responsabilidades, a escola pode ser mais autônoma de acordo com a sua realidade e em uma perspectiva democrática é possível não haver sobrecarga de trabalho em apenas um membro, já que a proposta é de trabalhar em conjunto, através da cooperação de todos os

envolvidos na organização educacional (Libâneo, 2001).

A estrutura organizacional de uma escola pode ser percebida, geralmente através do regimento escolar contando com a legislação específica e também da legislação em âmbito nacional ou estadual dependendo do seguimento da escola, a estrutura é importante para que se possa discernir as funções de cada seguimento, tanto voltadas aos acontecimentos como conselho, reuniões entre outros eventos da escola, quanto também a construção da hierarquia das funções destinadas ao diretor, coordenador, secretário-administrativo, professores e administrativo geral, alunos, pais, pois todos possuem uma participação na estrutura organizacional da escola (Libâneo, 2001).

Considerando a participação como um dos principais componentes para que a organização escolar funcione com excelência e tenha credibilidade na sociedade, é preciso pensar nos conceitos que envolvem a gestão participativa. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) é preciso considerar a possibilidade de resistir a processos engessados no tradicionalismo, pois, a escola tem a função de promover para o seu alunado condições de conhecer a ciência, cultura e os próprios valores internos através da formação, assim é preciso resistir aos modelos inertes e conservadores em excesso para que este aprendizado seja de fato significativo, considerando que é preciso formar cidadãos críticos e reflexivos para viver em sociedade que possam ter condições profissionais e pessoais de transformar as relações sociais presentes no ambiente em que se está inserido.

Com a gestão participativa é possível que todos tenham consciência da estrutura e metas da organização escolar para que possam juntos atingirem os seus objetivos, contudo a participação em um modelo de gestão participativa significa o encontro de olhares entre todos os envolvidos nos setores da escola, permitindo interferências na gestão escolar, porém vale ressaltar que tudo deve ser realizado em um contexto onde se respeite o gestor e o mesmo possa analisar e refletir sobre as considerações feitas pelos participantes, assim coloca-se ainda a responsabilidade da gestão em conhecer todos os mecanismo pertencentes à organização escolar.

Spósito (2012) define bem a questão da participação popular no processo de se pensar em uma gestão voltada à democracia, pois afirma que a educação pública é responsabilidade do Estado sendo assim todos que fazem parte da comunidade escolar tem o direito de intervirem nas decisões que correspondem a

escola. “a gestão tenderá a ser concebida como direitos concretos de cidadania e não como dádiva de uma ou outra escola, em relação aos usuários” (Spósito, 2012, p.50) E para que a cidadania seja exercida com dignidade o líder ou gestor em uma perspectiva relacional precisa saber mediar este envolvimento de escola e comunidade.

Nas discussões de Polon (2012) a liderança pedagógica é bastante importante no meio acadêmico, pois envolve todo o processo de planejamento e orientação, assistir aulas, por exemplo, pode proporcionar um feedback onde se troca ideias sobre os pontos de atenção partindo para novas estratégias para corrigir os pontos de atenção, pois muitas vezes o professor não consegue enxergar isto na própria prática, o olhar do líder pedagógico pode ajudar no próprio processo de formação continuada que garante uma aprendizagem no próprio exercício da profissão.

Diariamente é possível perceber que a ideia de sucesso ou fracasso está ligada a soluções rápidas, no meio educacional muitas vezes a ideia se relaciona a um maior controle sobre a prática dos professores e a mudança do diretor da escola, o problema também está na ideologia um tanto quanto equivocada de liderança em contextos educacionais, tanto a ideologia dos professores quanto daqueles que assumem a liderança na escola, pois acreditam que o líder pedagógico é aquele que ocupa o cargo mais elevado na pirâmide educacional em âmbito institucional, exercendo assim grande pressão sobre os educadores, esgotando suas forças físicas e psicológicas e muitas vezes podem ser líderes que nem se reconhecem como líderes ou não tem preparação alguma para ocupar o cargo (Carvalho, 2012b).

São muitas as questões envolvidas entre o relacionamento no meio da gestão educacional, principalmente quando se considera o papel de liderança, pois sempre existe aquele que tem maior responsabilidade pela organização, porém o seu trabalho depende do trabalho de todos os membros da equipe, e o trabalho dos membros da equipe como pode-se perceber até agora estão todos voltados ao modo pelo qual o líder delega, orienta e organiza as funções. Assim todos os papéis são bastante significativos.

Assim, pode-se perceber que o contexto de liderança pedagógica é bastante complexo e é preciso que todos entendam o seu papel de liderança, e quais são as suas responsabilidades para mudar a ideologia dominante de que o

líder é aquele que manda e ocupa um lugar melhor, é preciso que as relações sigam uma hierarquia mais horizontal, onde todos se conscientizem sobre a importância do líder e da participação de todos em um contexto mais democrático pensando em uma liderança participativa, onde os integrantes do grupo não pensem apenas nas suas obrigações, mas se envolvam nas discussões e problemática de todos para que cada vez mais o trabalho da equipe gestora seja desenvolvido com excelência e cooperação para que juntos façam a organização se desenvolver cada vez mais.

Para Carvalho (2012) o contexto da liderança pedagógica precisa ter em reflexão também sobre a prática da liderança democrática, as discussões traçadas aqui até o momento se voltaram ao contexto educacional de uma gestão democrática que visem a participação de todos na gestão. Para Carvalho a liderança democrática também pode ser vinculada ao conceito de liderança participativa, tanto um termo quanto o outro vão ir ao encontro de uma definição de participação e democracia para o meio institucional no que concerne à atuação de liderança.

Diante de todos os desafios colocados à gestão democrática escolar, e o tipo de liderança para qual se caminha os gestores escolares, vale lembrar que é preciso criar uma consciência em toda a comunidade tanto escolar quanto não escolar, pois a cultura é o que transforma e cria conceitos e a cultura de liderança conservadora ainda vigora até mesmo nos dias atuais, pois o tipo de liderança da mesma forma que pode favorecer pode ser também um empecilho para o sucesso por isso o gestor precisa estar preparado e ser conhecedor do tipo de liderança que mais será viável para o exercício de sua profissão, e ainda é preciso que ele discuta com aqueles que fazem parte da sua equipe. Os modelos de liderança precisam estar diante de todos os membros da equipe para que se possa recriar uma concepção a respeito de liderança, e todos precisam ser conhecedores desta visão mais democrática de liderança.

[...] é imperativo que os gestores conheçam os estilos de liderança e suas características e compreendam que um líder que pretende tornar-se democrático deve superar os vícios e as amarras dos estilos de liderança que se opõem às transformações sociais e às adequações escolares necessárias ao processo de democracia na escola. (Cabral, Sousa, Nascimento, 2015, p.149)

Portanto, a gestão democrática concerne a aquisição de uma liderança que

se mostre também democrática, mesmo que o processo de gestão esteja voltada a outras perspectivas e motivações diversas, é extremamente importante que o líder trabalhe e desenvolva suas ações baseadas em um princípio democrático para que se possa promover em cooperação as mudanças sociais e escolares necessárias à organização escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que um diretor capaz de exercer liderança pode ser determinante quanto à diferença entre uma escola estagnada e uma escola em que atinge resultados satisfatórios em amplos aspectos. É evidente, portanto, que para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova efetivamente a democratização na gestão.

Por meio destas reflexões pode-se perceber com clareza que a gestão precisa trabalhar de forma democrática e participativa. De fato, há uma responsabilidade maior por parte da gestão, pois, apesar de exercer simultaneamente as funções administrativas, relacionais e pedagógicas, encontra maior desafio na questão burocrática.

Outrossim, é possível observar através das discussões que tanto gestores quanto professores e alunos precisam ser conhecedores da prática da gestão, ou seja, o grupo precisa trabalhar em um contexto de compartilhamento, atuar de forma que toda a equipe trabalhe de forma participativa em todos os movimentos, decisões e ações da escola.

Conclui-se que a gestão escolar é um fato que interfere na qualidade de ensino. Cabe ao gestor, planejar, coordenar, controlar e avaliar os processos e atividades que se desenvolvem na escola, e verificar os resultados alcançados, porém sabe-se que o mesmo dedica um tempo significativos em questões administrativas, há muito trabalho para o mesmo, sendo assim é imprescindível que cada um exerça o seu papel com excelencia para que os resultados sejam de fato alcançados pela comunidade escolar que engloba todos aqueles que participam do contexto de ensino e aprendizagem.

O grupo gestor também precisa rever as práticas dos professores e encontrar caminhos para tornarem as aulas mais interessantes, dedicando-se mais aos aspectos pedagógicos. Uma gestão participativa precisa promover a

democracia, para que todos participem dos resultados e contribuam para que eles aconteçam.

## REFERÊNCIAS

BONAMINO, Alicia. **Característica da gestão escolar promotoras de sucesso**. In: Gestão e Currículo, Gestão e Liderança/ Thelma Lúcia Pinto Polon. [et al.]. Juiz de Fora- Fafedepe, 2012.

CABRAL Mozanilde Santos Nunes, SOUSA. Mônica Teresa Costa. NASCIMENTO, Alberico Francisco do. **Estilos de Liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações**. Signos, ano 36, n. 2, p. 139-149, 2015.

Disponível em:

<http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/viewFile/1376/817>

Acesso em 18 de janeiro de 2016.

CARVALHO, Maria João. **A liderança na organização escolar: o diretor**

Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/1597/1468>

Acesso em 16 de julho de 2016. 2012.

CHIAVENATO. Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. S. Paulo: 1983. McGraw-Hill do Brasil.]

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação à Distância, 2006.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. S.C. & AGUIAR, M.A. Gestão da Educação; impasses, perspectivas e compromissos. 3º ed. São Paulo: Cortez 2002.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss Conciso**. São Paulo, Moderna, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4ºed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo, Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2º. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009a. v. 1. 143 p.

\_\_\_\_\_. **A evolução da Gestão educacional a partir de mudança paradigmática** 2009b. Disponível em: SPÓSITO, Marília Pontes. **Educação democrática e participação popular**. BASTOS, Joao Baptista. (Org.) 2º edição In: Gestão Democrática. Rio de Janeiro DP&A: SEPE, 2001.