

# DIVERSIDADE E GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: O DEBATE CONTÍNUO DE UMA AGENDA NECESSÁRIA<sup>1</sup>

Márcio da Cruz Passos Bulcão<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo, cujo tema: Diversidade e gestão escolar democrática-participativa: O debate contínuo de uma agenda necessária, experiência em uma escola pública de Saubara Bahia, teve como objetivo geral compreender a importância da gestão democrática no sistema escolar, visando à democratização e ação de edificação social da unidade escolar. A gestão democrática é um processo político em que toda comunidade escolar envolvida, planejam, discutem as ações voltadas para o desenvolvimento da escola, fortalecendo assim a democracia no processo de ensino aprendizagem. Neste contexto, justifica-se que o enfoque deste trabalho foi estudar as necessidades de se fazer uma gestão democrática escolar, juntamente com o preparo, desenvolvimento das habilidades e competências do gestor atuante no sistema educacional. Como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa exploratório-bibliográfica de abordagem qualitativa com técnicas de análise sociohistórica interpretacional crítico-dialética de leituras de livros, artigos, legislação e documentos de governos que falam sobre o papel da liderança do gestor escolar, entre outros autores que serviram de alicerce para um maior entendimento acerca do assunto. Como resultados e conclusões ficou evidente que as atuações específicas referentes à liderança do diretor escolar estão intimamente ligadas às unidades escolares eficientes, àquelas que constituem a diferença no aprendizado dos seus educandos. Fazendo-se necessário uma comunicação eficiente entre, líder e liderados, visando um clima de perseverança e de interação, para realizações de todos, tendo o educando como direção de todo o trabalho desenvolvido.

**Palavras-chave:** Administradores escolares - Saubara (BA). Democracia e educação - Saubara (BA). Escolas - Organização e administração - Saubara (BA).

## ABSTRACT

This article, whose theme is: Diversity and democratic school management: experience in a public school in Saubara Bahia, aimed to understand democratic management in the school system, aiming at the democratization and action of social edification of the school unit. Democratic management is a political process in which the entire community is being planned as a planned democracy. In this context, the management approach was developed to study the study needs, justify the work with the development, skills and abilities of the manager working in the educational system. As methodological, exploratory-bibliographic research with a qualitative approach was used with techniques of critical-dialectic interpretative socio-historical analysis of readings of books, articles, legislation and government documents that teach about the role of school manager leadership, among other authors who have served foundation for a better understanding of the subject. How the units and were identified were evident as different functions related to school leadership. Making it necessary for an interaction, efficient work and between the climate of carrying out all efforts, education work for all efforts made.

**Keywords:** Democracy and education - Saubara (BA). School administrators - Saubara (BA). Schools - Organization and administration - Saubara (BA).

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Especialização em Gênero, Diversidade e Direitos Humanos, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Roberto Xavier.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Especialização em Gênero, Diversidade e Direitos Humanos pela Unilab.

## 1 INTRODUÇÃO

Para a edificação de uma sociedade mais humana e equitativa se é preciso que haja o fortalecimento e reconstrução da instituição pública, pois esta provocará a formação de cidadãos e cidadãs mais atuantes na sociedade. Dentro da ação de descentralização, a gestão democrática é muito discutida sendo vista como uma das mais importantes inclinações da reforma educacional.

A gestão democrática da educação está atrelada, com base nos mecanismos legais e institucionais e, à organização de atos que levem a participação social. Diante ao exposto, busca-se responder a seguinte indagação: Como ocorre o papel da liderança do gestor escolar? Este artigo cujo tema: Gestão Democrática com Destaque na Liderança do Gestor Escolar tem como objetivo geral compreender a importância da gestão democrática no sistema escolar, visando à democratização e ação de edificação social da unidade escolar.

O papel do gestor escolar vem passando por constantes transformações. Para gerir uma instituição escolar é indispensável ter o conhecimento educacional e entender a respeito da administração pública. Por sua vez, o diretor escolar, precisa entender a sua função, sobretudo com as novas premissas educacionais, para que ocorra uma administração favorável e assim, toda a comunidade escolar venha a ganhar.

Partindo da problemática em que, nos últimos anos, a gestão da escola pública vem passando por modificações para contemplar aos novos quesitos do conjunto educacional e da diversidade, é imprescindível que as escolas e suas respectivas gestões perquiram solidificar em suas práticas didático-pedagógicas ações e atos cada vez mais democráticos tendo como escopo a participação da comunidade escolar e da sociedade em geral como um todo. Em decorrência dessa busca, alguns pressupostos devem acontecer, dentre os quais a descentralização do poder e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, o que demanda uma revisão da função do gestor escolar. Nesta perspectiva, são expostas também características, competências e habilidades alusivas à função do diretor escolar, da unidade pública, como a parte burocrática à qual está condicionado a sua relevância como articulador pedagógico e mediador entre a instituição escolar e os segmentos da comunidade escolar, bem como o valor do desempenho de sua liderança.

Diante ao exposto, justifica-se que a abordagem deste trabalho é analisar as necessidades de como ocorrer uma gestão democrática/participativa escolar, em conjunto, com a organização, incremento das competências e liderança do gestor produtivo no sistema educacional. Assim, é importante analisar, conhecer e alcançar como essa inclinação tem sido

vivida nas unidades escolares; se, de fato, os novos conhecimentos e a descentralização do ensino têm integrado à atual realidade.

A metodologia para realização deste artigo teve como embasamento a pesquisa do tipo exploratório-bibliográfica de abordagem qualitativa com técnicas de análise textual e interpretação de conteúdo de literatura de livros, artigos e legislação, a exemplo de: Paro (1997); Ferreira (2003); Lück (2011); Polon (2011); Sammons (2008) entre outros autores que serviram de alicerce para a realização deste trabalho complementando-se com matérias legislativas específicas da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394 de 1996.

Este artigo, além desta introdução está composto por mais 4 (quatro) capítulos ou seções: o segundo aborda sobre o histórico da gestão democrática e suas políticas de gestão da educação no Brasil. O terceiro capítulo fala sobre a gestão escolar e o papel da liderança do gestor escolar que, através de pesquisa e diálogo o referencial teórico foi possível encontrar elementos para um diagnóstico mais preciso para a efetivação deste artigo. O quarto capítulo ou seção foi destinado a alguns breves resultados encontrados após revisão de literatura e o quinto e último capítulo dos elementos textuais são as considerações finais onde é tecida alguns juízes de valores sobre a temática pesquisada.

## **2 HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A gestão tradicional é um exemplo completamente centralizado em que só o gestor escolar tinha o privilégio, o poder de decisão, administrando unicamente por concepção e também em função dos pedidos pessoais.

Tendo como embasamento na questão de autogestão e de um ato autônomo, por parte do município brasileiro, que há décadas vem com uma gestão desgastada administrativamente, é que ocorreu uma interferência por parte da União e do Estado, em suas competências, que visava uma nova gestão.

Conforme Teixeira (1976), uma municipalização da educação, é uma das passagens para o alargamento do município. Os estudos sobre a municipalização do ensino, desde 1957, apresentaram como marco o Professor Anísio Teixeira.

A centralização, num país como o nosso, é uma congestão cerebral. Por isto, somos uma federação. Por isto, temos os municípios autônomos. Ora, não é possível a federação política e o princípio da autonomia política dos municípios, sem

equivalentes autonomias dos seus serviços de educação. Uns acompanhamos outros. (TEIXEIRA, 1976, p. 184).

Assim, para uma autogestão, é importante que haja uma autonomia administrativa acompanhada de competências e recursos eficientes. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1999, p. 06), “a palavra gestão tem origem latina, *genere*, que significa conduzir, dirigir ou governar”. Assim, a gestão é um ato de cidadania indispensável para uma sociedade que visa à isonomia para todos os cidadãos e cidadãs.

A gestão escolar iniciou em 1549 através do padrão da instituição jesuítica e, em 1759, aparta-se da Igreja por consequência da expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal. Mesmo com a chegada da família real ao Brasil em 1808, a educação era considerada como segundo plano por ser qualificada como um ensino ruim. Com a Constituição de 1937 ocorreu à orientação político-educacional dando assim, uma maior ênfase no ensino profissional bem como a preparação de mão de obra. Em 1964, período militar, a política revolucionária mudou a educação brasileira, com base na anti-democracia; nesta época, educadores foram presos e demitidos, as universidades invadidas e estudantes presos, feridos e mortos.

Em 1970 a democracia foi dominada em vários campos do governo. Por esta razão a Gestão Democrática escolar passou também a ser pleiteada, uma vez que a sociedade visava um modo de novos caminhos para a participação eficaz do grupo escolar na educação, lutando por uma democratização do espaço público. Desta forma, Ramos (2006) ressalta que o combate fez a comunidade instalar institutos educacionais, associações e/ou sindicatos, movimentos sociais, e congressos com vistas em debater medidas para a transformação da unidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação/LDB, Lei 4.024/61 surgiu em 1961 e foi modificada por emendas e artigos e aperfeiçoada pelas leis 5.540/68, 5.692/71 e em seguida, substituída pela LDB 9.394/96. A nova LDB estabeleceu que não existiria a centralização de poder nem a existência dos sistemas estadual e federal de ensino. Para Mendieta (2006) esta Lei também estabeleceu que os conselhos estaduais de educação poderiam delegar parte de suas responsabilidades ao conselho municipal de educação.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição, neste caso a unidade escolar, que permita a participação de toda comunidade escolar interna e externa. Esse tipo de gestão, só foi possível com a descentralização do poder, graças a Constituição de 1988, que antes era de exclusividade da União, Estados e Distrito Federal para os Municípios.

Essa Gestão tem como princípios: a Descentralização, quando as decisões não são hierarquizadas; a participação, de toda comunidade interna como professores,

pais/responsáveis, alunos, funcionários e da comunidade externa; e a Transparência, quando as decisões tomadas na escola têm que ser do conhecimento de todos os envolvidos da comunidade escolar.

Para Paro (1997), a gestão democrática é um percurso que se faz ao caminhar e, este caminho, só ocorre quando experimentamos. Já Lück (2000) a gestão implica na ideia de participação, em que grupos de pessoas trabalham em conjunto, analisando as situações e decidindo sobre elas. A partir daí, este trabalho entre os envolvidos motiva na busca por objetivos, ou seja, finalidades pautadas pela vontade de todos.

Na sociedade capitalista, a instituição escolar, é mantida nas relações sociais de produção e ainda com forte influência da ideologia burguesa, com critérios não favoráveis àqueles que não tiveram oportunidade, sendo assim excluídos e, a escola por sua vez, usando de práticas autoritárias e centralizadoras. De acordo com Snyders:

A escola não é o feudo da classe dominante; ela é terreno de luta entre a classe dominante e a classe explorada; ela é o terreno em que se defrontam as forças do progresso e as forças conservadoras. O que lá se passa reflete a exploração e a luta contra a exploração. A escola é simultaneamente reprodução das estruturas existentes, correia de transmissão da ideologia oficial, domesticação – mas também ameaça à ordem estabelecida e possibilidade de libertação. O seu aspecto reprodutivo não a reduz a zero: pelo contrário, marca o tipo de combate a travar, a possibilidade desse combate, que ele já foi desencadeado e que é preciso continuá-lo. É esta dualidade, característica da luta de classes, que institui a possibilidade objetiva de luta; (SNYDERS, 1977, p.105-106).

Sendo assim, a instituição escolar precisa ser vista como um lugar em que a sociedade produz relações sociais. Essa Instituição deve estar comprometida com a educação que é dialética e através deste diálogo assume formas de libertação.

A unidade escolar deve ser um espaço que circulem várias ideologias, buscando sempre a democratização do ensino através das várias práticas educacionais.

Os órgãos oficiais entendem a democratização do ensino como a facilidade de acesso à escola pelas camadas mais pobres da população. Para tal, desenvolvem programas que têm como principal objetivo o aumento do número de vagas, com a construção de salas de aula e escolas, garantindo o seu discurso de universalização do ensino. No entanto, na prática, não atentam para as condições mínimas necessárias para a efetivação desse processo “democrático”, não oferecendo salário digno aos professores e condições de trabalho favoráveis ao ensino e à aprendizagem. (HORA, 1997, p. 35).

A abordagem participativa na gestão escolar é uma ação de abarcamento dos envolvidos e interessados no processo decisório da escola, instigando-os, para efetivação de atos de gestão, ampliando as experiências que podem ser adentradas na gestão participativa e,

de fato, ocorrer uma integração entre professores, alunos, pais, representantes da comunidade, o que ratifica às palavras de Lück:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma comunidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação e na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados. Poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas. (LUCK, 2002, p.63).

Neste contexto, a participação é muito importante para que os envolvidos saibam reconhecer e exercer seu papel, naquele momento, com competência. Para Hora (1997, p.33) “os educadores encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam a permanência do educando no sistema escolar, através da ampliação de oportunidades educacionais”.

Outra via para a democratização do ensino, segundo os educadores, passa pelas mudanças nos processos administrativos no âmbito do sistema escolar, vislumbradas através da participação de professores e pais nas decisões tomadas, eleições para cargos eletivos, assembleias e eliminação das vias burocráticas. (HORA, 1997, p. 35).

Portanto, uma gestão verdadeiramente democrática deverá ser constituída pelo Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico/PPP de maneira participativa da comunidade escolar. A verba recebida pela Instituição precisa e deve ser fiscalizada pela comunidade escolar: pais e/ou responsáveis, funcionários, educadores, comunidade local. Vale ressaltar também a importância no que aborda a transparência e divulgação na prestação de contas assim como, a avaliação institucional da escola, por professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica e eleição direta para o cargo de gestor (a).

### **2.1.1 As políticas e a gestão da educação no Brasil**

As políticas educacionais no País vêm sendo delimitadas por importantes transformações, destacando-se as de ordem legal/institucional. No campo educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e bases coloca-se como um passo decisivo e importante nessas mudanças. Segundo Ferreira (2003):

A LDB, embora pesem os seus limites e condicionantes, é a expressão das lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, dessa forma, apresenta-se como um balizador para as políticas educacionais no país e, conseqüentemente, para as

políticas de democratização da escola e da gestão escolar (FERREIRA, 2003, p. 78).

As discussões sobre a democratização da gestão escolar não podem descuidar desses marcos e sim, aprofundar-se nos questionamentos que servem de norte para as dificuldades cuja complexibilidade decorre da análise quanto à função social da educação e da escolarização e, sobretudo, da gestão da educação e seus limites interpostos à nova sociedade, como resultado das mudanças vivenciadas pelo mundo do trabalho e da produção.

As políticas da educação no Brasil e suas abordagens sobre a gestão democrática perpassam do resgate e compromissos de toda comunidade escolar local, com participação funcional às novas tendências de controle social, qualidade total, buscando a participação efetiva e, conseqüentemente de uma participação cidadã.

Neste contexto, a gestão democrática é percebida como uma atuação de aprendizado e de luta política que não limita a ação educativa, mas alcança nas suas explicações de maneira característica da prática social e de sua autonomia, uma plausível concepção de elementos para a ativa participação de aprendizado democrático, repensando as disposições do poder autoritário que alternem as relações sociais e suas práticas educativas.

Uma verdadeira gestão escolar é de suma importância para a educação em que o gestor escolar precisa ter visão estratégica e observar de forma ativa e global a unidade escolar e seus problemas educacionais. Essa Gestão tem por objetivo a aprendizagem eficaz e significativa dos seus educandos. Essa ação deve estar ajustada na garantia do aprendizado dos alunos, em que estes aprendam sobre o mundo que o rodeia e sobre a si mesmo, adquirindo um leque de conhecimentos e aprendendo a trabalhar de acordo com as realidades de ordem social, econômica e política, e assim dando condições para o exercício de uma cidadania responsável.

Vale ressaltar que, a gestão escolar está classificada em três campos: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa que funcionam de forma centralizadas. A Gestão Pedagógica é uma área muito importante, pois é ela que dirige o campo educativo da instituição e da educação escolar, assegurando as finalidades para o ensino e deliberando como atuar de acordo com as finalidades propostas. Essa Gestão, além da função de elaborar os conteúdos curriculares, avalia a ação das propostas pedagógicas, analisando os objetivos e o efeito destes, apreciando também a atuação de seus educandos, educadores e de toda equipe escolar.

A Gestão Administrativa é encarregada da parte física e institucional. A primeira (física) cuida do imóvel, seus equipamentos e materiais da instituição escolar e, a segunda

(institucional) da legislação escolar, seus direitos e deveres e atividades de secretaria.

A Gestão de Recursos Humanos é tão importante quanto à gestão pedagógica. Essa Gestão é composta por educandos, equipe escolar e comunidade, sendo a Gestão mais delicada, pelo fato de lidar com pessoas em que, cada um tem a sua maneira particular de ser. Nessa gestão, todos devem ter o comprometimento e o regime escolar precisa ter autonomia dos envolvidos com o trabalho da unidade escolar. Ressalta-se que esses três campos, supracitados, da gestão escolar devem estar sempre conectados, para assegurar a organização do processo educativo.

Abaixo, será abordado sobre os Conselhos Escolares (CE), o Projeto Político Pedagógico e a respeito da eleição para gestores escolares, que são elementos importantes para a gestão democrática.

### **2.1.2 Conselhos Escolares (CE)**

Na década de 80, com a gestão democrática, os brasileiros idealizaram uma mobilização em que, por meio de uma organização social, seria satisfatória para gerar transformações nas relações de poder em todos os campos, sobretudo na educação. Essas variações, nas tomadas de decisões, foi um importante componente nesta ação de democratização no ambiente escolar.

A educação escolar é muito importante, pois constitui um dos elementos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que generaliza o saber de forma distribuída, alicerçado para o exercício da cidadania.

O Conselho Escolar (CE) é um colegiado composto de pessoas de toda a comunidade escolar e local, tendo como função de administrar coletivamente a unidade escolar. Com o apoio da lei de Diretrizes e Bases/LDB, lei nº 9394/96 no Artigo 14, em que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II: “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, que esses conselhos devem ser efetivados para se ter uma gestão democrática.

Os CE têm como função básica as ações atreladas às políticas e as prováveis soluções dos problemas enfrentados pela escola, devendo ter a participação de todos os indivíduos envolvidos neste processo. Para a garantia da constituição de um CE, com essas características, são importantes alguns pontos a serem considerados tais como:

Natureza do Conselho Escolar: deve ser deliberativa (com direito de voto),

consultiva (relativo à consulta e envolvendo parecer), normativa (referindo-se as regras) e fiscalizadora (que tudo deve ser fiscalizado); Atribuições fundamentais: que deve ser preparado um regimento interno; todos os procedimentos de início ao fim, como preparar, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico; garantir a participação de forma efetiva e democrática de toda comunidade escolar; aprovação do plano das aplicações financeiras da escola; participar de outros conselhos a nível regional, municipal e estadual da construção educacional, acompanhando e fiscalizando as políticas educacionais; Normas de funcionamento: o Conselho Escolar deverá se reunir sempre que for preciso, ou seja, conforme a necessidade da escola, para que os trabalhos tenham continuidade; os membros do CE não são remunerados; as deliberações tomadas por 50% mais um dos votos dos presentes da reunião; o diretor é membro nato do conselho; Processo de escolha dos membros: A eleição dos membros e suplentes é realizada na escola e a votação é direta, secreta e facultativa; Presidência do Conselho Escolar: qualquer pessoa efetiva do conselho escolar poderá ser eleita presidente; Critérios de participação: as pessoas que participam do Conselho Escolar com direito a voz e voto são todos aqueles; os representantes dos alunos a partir da 4ª série ou que tenham mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, a não ser aqueles que não possam gozar de sua capacidade civil; poderão participar das reuniões do Conselho Escolar, com direito a voz, mas não com direito a voto, profissionais de outras secretarias que prestam serviços a essas escolas, representantes de instituições conveniadas, membros da comunidade, movimentos populares organizados e entidades sindicais; Mandato: direito há um ano, com direito à recondução (LÜCK, 2000, p. 54).

Portanto, com a criação do CE, a técnica de enfoques nas comunidades escolares implanta uma atuação conjunta com a responsabilidade partilhada na ação educativa. Neste contexto, é através desta ação coletiva em que consisti canalizar os empenhos da comunidade escolar visando uma escola renovada na busca de melhorias e avanços do ensino e de uma sociedade mais democrática.

### **2.2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

A escola para desempenhar um bom trabalho, é necessário à construção de um projeto pedagógico, participativo e democrático. Essa ação é desenvolvida diariamente por meio dos conteúdos curriculares bem como do exercício da cidadania.

O PPP é assegurado por meio da Lei de Diretrizes e Bases/LDB, lei nº 9394/96 no artigo 12 dispõe que: “os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica”. No seu artigo 13 das incumbências dos docentes, o Inciso I lê: “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”; e o Inciso II lê: “elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”.

A LDB garante a necessidade da elaboração de um PPP da instituição escolar e, ao criá-lo deve ter a participação de toda comunidade escolar e que, a sua implementação, seja presente na realidade desta comunidade. Desta forma é necessário existir algumas

características importantes para que o PPP tenha resultado tais como:

Comunicação eficiente: quando o projeto é facilmente compreendido, envolvimento de toda comunidade escolar, a responsabilidade e o comprometimento é um fator decisivo no resultado deste projeto; Suporte institucional e financeiro: os recursos financeiros devem ser bem definidos e de total conhecimento de toda comunidade escolar; Controle, acompanhamento e avaliação do projeto: todo projeto tem que ser acompanhado e avaliado para saber se seus objetivos estão sendo alcançados; Credibilidade: as pessoas comprometidas neste projeto devem ser profissionais competentes para que ocorra a credibilidade destes. (LUCK, 2000, p. 61).

Assim, seguindo essas características, o PPP surtirá um resultado seguro e eficaz.

### **2.2.1 Eleição para Diretor (a)**

A história da escolha democrática para gestores no Brasil teve início nos anos 60, nas escolas estaduais do Rio Grande do Sul. Ressaltando que a eleição direta foi um marco importante da educação brasileira.

A escola é um instituto que não pode ser encarcerada do contexto global. Desta forma, é indispensável que haja a articulação entre a escola e a comunidade que ela está implantada. A comunidade precisa estar presente em toda a ação de organização e esse processo é desenvolvido e voltado para as necessidades da própria comunidade. Nesta perspectiva, esse processo tem uma característica de uma verdadeira gestão democrática em que todos os envolvidos participam.

Sendo assim, as eleições para diretores e vice-diretores designam instrumento de democracia na unidade escolar. Pois é por meio da eleição que admitirá que os desejos e anseios da comunidade escolar sejam considerados. Sem dúvidas, essa é a forma que mais patrocina o debate democrático na unidade escolar; o compromisso e a sensibilidade política por parte do gestor, além de admitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou efetivamente do processo de escolha da gestão.

Na gestão democrática, o diretor da escola é selecionado após elaboração do seu PPP. Em seguida, a comunidade votará no candidato que achar melhor e que possa colaborar para a implementação do PPP. A eleição é um dos meios de escolha para direção escolar, ressaltando que a nomeação, carreira, concurso e esquema misto, são outras formas de escolhas para a gestão escolar.

A Eleição, como o próprio nome diz, o diretor é escolhido por meio de eleição, de acordo com a escolha da comunidade escolar. O voto é direto e representativo e, sem dúvidas,

é a melhor escolha e a forma que mais representa a gestão democrática.

A Nomeação, o diretor é escolhido pelo prefeito (chefe do Poder Executivo) ou, a pedido de algum correligionário partidário. Os diretores são também denominados como “cargos de confiança”; e a qualquer momento, o diretor, pode ser substituído de acordo com as conveniências políticas.

Quanto ao Concurso, o gestor é anteposto por meio de uma prova escrita e prova de títulos. Desta maneira, evita os “cargos de confiança” e sem a indicação do poder Executivo. Já a Carreira, o diretor faz parte do quadro da instituição em que através de seu plano de carreira e pós-graduação, no campo de gestão e administração, passam a exercer o cargo de diretor escolar. E, Esquema misto, o diretor é anteposto por várias combinações: através de provas de conhecimento tendo habilidade de liderança e administração, ou aprovado em conselhos menores da escola. Nesta opção, ocorre a participação da comunidade em alguma parte do processo, possibilitando uma ligação do gestor com a unidade escolar. Neste sentido, a escolha para a gestão escolar é um assunto que é muito debatido entre os educadores e especialistas da educação. Essa matéria ainda é muito polêmica, principalmente em relação aos municípios brasileiros que ainda não aderiram à escolha, de seus diretores, através da eleição que é a melhor forma de gestão democrática na educação.

### **3 DA GESTÃO ESCOLAR**

A escola é um campo singular em que a realidade e atuação das pessoas envolvidas são compreendidas a partir de dados prévios. Fica evidente a singularidade da escola quando se percebe a sua intensa relação, seja na prática administrativa seja na socialização cultural que caracteriza a sociedade brasileira.

Segundo Gandin (1994, p. 24), “o gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras”. Para o autor, a participação é edificação devendo ocorrer o processo participativo de todos os envolvidos. Sendo função do gestor avaliar a ocorrência e posicionar-se em relação ao processo, realizando um empenho que evite a objetividade de sua opinião nas deliberações com o grupo. O gestor consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, deve sempre direcionar o diálogo ao respeito.

Por conseguinte, cabe ao administrador escolar dar as explicações teóricas indispensáveis a toda comunidade e que, o encontro dos envolvidos, o diálogo e o debate

gerem o desenvolvimento pessoal e comunitário, sendo admissível uma educação mais humana e democrática. Por isso, é importante, que haja na escola um relacionamento que envolva a todos, existindo um ambiente de acolhida, compreensão, colaboração mútua, entre outros. Assim, Dalma (1994, p. 94) afirma que “não pode haver na escola um clima hostil, de individualismo e irresponsabilidade”.

A função de gestor escolar não é uma tarefa fácil; despertar o interesse da comunidade é uma tarefa trabalhosa. Mesmo assim, está nas mãos do gestor e dos que o auxiliam a elaboração do planejamento participativo. Estes devem atuar no sentido de sensibilização da comunidade, lidando com as ideologias conferidas pelo sistema predominante, atingindo os motivos mais intensos dos seus problemas. Dessa forma, se faz necessário que haja um relacionamento que envolva a todos para que se possa desenvolver um bom trabalho.

O gestor escolar deve ser o profissional comprometido com a formação de seus alunos e que através deste comprometimento, este educador assume um papel muito importante na educação que é o de exercer suas ações educacionais.

Ainda existem gestores centralizadores e autoritários, que controlam e fiscalizam as atividades de seus educadores. Mas, este quadro está mudando no Brasil, pois vem alcançando certas mudanças que se referem à centralização e autoritarismo, tornando os processos mais abertos e democráticos no País.

Democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos. (ARROYO, 1979, p. 4).

Esses mecanismos possuem condições de produzir um método de democratização das composições educacionais, através da participação de todos no sentido de habilidades na organização da unidade escolar e, na mudança de seus conteúdos e fins. Assim, tende a restaurar o senso educativo do comando escolar.

Um (a) diretor (a) que segue o caminho da descentralização e compartilha as responsabilidades com toda comunidade escolar, interna e externa, difere do gestor centralizador e burocrata. Esse tipo de gestor é um representante do projeto político da escola e que a gestão escolar deve ser mais aberta e assim sendo mais democrática.

Uma escola deve ser administrada por quem educa e ensina, não podendo haver interferência daquele que atua no Estado ou na economia. Ninguém pode estipular normas adequadas na educação e no ensino, se não estiver ao mesmo tempo atuando neles. (STEINER, 2004, p. 45).

A gestão escolar ocorre na unidade escolar e no seu entorno. Segundo Lück (2002) existem seis motivos que servem de direção para escolher a participação na gestão escolar: “melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar” (LUCK, 2002, p. 22).

Ainda este autor (2002) aborda que algumas ações especiais deverão ser vistas no sentido de mudar as relações atuais na escola, criando um espaço que estimule a participação de toda comunidade escolar tais como:

Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; 2. Promover um clima de confiança; 3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; 4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; 5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; e 6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto (LUCK, 2002, p. 18-19).

Portanto, por uma questão de organização na unidade escolar, a direção deve ser exercida pelo gestor, tópico esse que será abordado no próximo capítulo.

### 3.1 O PAPEL DA LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR

Diretor/gestor escolar é aquele indivíduo que tem vasta responsabilidade na administração escolar. Atualmente, assume uma função muito importante na atual sociedade que é dirigi, de forma participativa, a unidade escolar visando uma educação de qualidade.

Os estudos de Polon (2011), a respeito das instituições eficientes e a sua descrição com a gestão escolar, possuía como cenário prévio de pesquisa: “que deveria haver distintos perfis de liderança e que os mesmos condicionariam as condições de trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pela escola” (POLON, 2011, p. 7). Esses estudos foram obtidos, por meios de elementos de forma quantitativa, através do questionário do diretor (2005 e 2006), de uma demonstração de 68 unidades escolares da cidade do Rio de Janeiro, englobando dez perguntas, plausível na classificação das lideranças atuais.

Ainda para a autora (2011), ao concluir esses estudos, foram escolhidos três qualidades de perfis de lideranças identificados nos diretores escolares, que foram detectados por meio de dados assim conhecidos: “Fator 1 – Liderança Pedagógica; Fator 2 – Liderança Organizacional; e Fator 3 – Liderança Relacional. Estes três fatores juntos explicam cerca de

64% da variabilidade dos dados de toda a base selecionada, o que tecnicamente define a validade estatística dos novos fatores obtidos”. (POLON, 2011, p.10).

A autora (2011) destacou os três elementos de acordo com as dez perguntas do questionário do gestor, de ajuste com os maiores percentuais alcançados com embasamento na Matriz de Correlações (expondo os padrões de correlação de Pearson que aferem o grau de descrição linear entre cada par de componentes ou variáveis). A liderança pedagógica é agrupada por uma estável conexão entre as atribuições alusivas às tarefas de habilitação e auxílio do planejamento escolar, tais como: “assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares” (POLON, 2011, p.11).

Polon (2011) ressalta ainda que a liderança na unidade escolar tem a finalidade de dar estrutura ao trabalho do educador em suas tarefas diárias e administrativas como a construção de “relatórios, atas, planilhas” (POLON, 2011, p.12). Ainda destaca que, a liderança relacional fica atrelada aos serviços que requer a assistência do gestor no cotidiano escolar, na assistência aos educandos, pais/responsáveis e educadores, até mesmo na coordenação de eventos na unidade escolar.

Por fim, Polon (2011), confirma que os comportamentos ou perfis de liderança escolar estão integrados em elementos:

A afetar a eficácia do ensino, que neste trabalho foram expressos [...] indica a necessidade de valorização da dimensão pedagógica [...] no cenário atual marcado por políticas públicas educacionais [...] por princípios de descentralização desconcentração. (POLON, 2011, p.16).

Outra análise, plausível, a respeito da liderança e sua afinidade com as unidades escolares eficientes, são abordadas por Sammons (2008), que destaca onze aspectos referentes à melhoria escolar. A primeira liderança a ser abordada, que tem ligação com o estudo em foco, foi a “Liderança Profissional”. Sammons (2008) ratifica que, a maioria das análises a respeito da eficiência escolar comprova a liderança como fator essencial para iniciar e manter o progresso na instituição escolar. E que, a função que esse gestor lidera e desenvolve é peculiar à visão, princípios e finalidades da escola e, às suas concepções em relação às modificações.

Diante ao exposto, fica evidente que o papel da liderança do gestor escolar é adotar determinações que sejam estáveis e objetivas, na perspectiva da participação de toda comunidade escolar sendo este, um verdadeiro especialista que lidera o espaço educacional,

visando sempre o ensino aprendizagem de seus alunos.

Portanto, a explanação assinalada, dos autores supracitados, serve de norte para a lógica e a indispensável autonomia das organizações escolares, visando à edificação da gestão democrática e participativa para a concretização do ensino aprendizagem de qualidade em que, a liderança do gestor escolar está fortemente atrelada as escolas eficientes, que instituem a diferença no aprendizado dos seus alunos.

#### **4 RESULTADOS**

O debate sobre diversidade tem sido uma temática bem discutida por muitos teóricos, pesquisadores e estudiosos. A luta pela igualdade social e respeito ao próximo vem tomando grande amplitude no anseio da sociedade e percebemos seus reflexos nos conflitos, ainda timidamente, dentro do ambiente escolar.

Entretanto, vale ressaltar a diferença entre educação especial e a educação inclusiva numa perspectiva de complementaridade para refletimos sobre. A educação especial atende estudantes com necessidades especiais de aprendizagem, esta se engloba também na diversidade social, por isso quando se fala em inclusão à diversidade está falando de forma geral de todos àqueles que foram / e são excluídos no processo de escolarização. Contudo, aborda a educação na perspectiva e conceituação da Constituição Federal do Brasil de 1988 e as Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº de Lei 9394/1996.

Na medida em que ambas nos auxiliam a pensar um sistema educacional que transforme as escolas brasileiras em espaços de inclusão e de qualidade, que valorizem as diferenças sociais, culturais, físicas e emocionais e atendem as necessidades educacionais de cada aluno (a). Para valorizar as diferenças sociocultural no espaço escolar os (as) professores (as) devem se preocupar primeiramente com a forma em que os estudantes são construídos como agentes dentro da história, culturas e relações sociais. Em contraposição ao monopólio sociocultural posiciona um terreno conflituoso das culturas moldadas dentro das relações de poder hegemônico, sendo assim, a cultura é compreendida como discurso de poder e transformação social. As formas de pensar a teoria social e educacional e as pedagogias em nossa história estão visceralmente atreladas às relações políticas e às formas específicas de pensar e conformar os coletivos sócio-étnico-raciais, de gênero, dos campos e periferias desde a empreitada colonial e continuando no ideário republicano. Nesse sentido carregam as marcas conformantes desses coletivos em nossa história econômica, social,

política e cultural (ARROYO, p. 62, 2014).

Continuando com o pensamento de Arroyo (2014), ao se trabalhar a diversidade cultural como prática pedagógica nas escolas é possibilitar que a comunidade escolar enxergue a diversidade sociocultural como espaço de liberdade de expressão e manifestação culturais que possibilita a legitimação de suas narrativas, histórias particulares e indenitárias. A diversidade é uma questão que tem sido reconhecida e politicamente tratada em nível nacional e em fóruns internacionais. As políticas de diversidade abrangem diferentes 2 áreas de política, mas este artigo e pesquisa de gestão democrática concentra-se na educação e na formação de professores e da forma de gerir uma unidade escolar e no papel particular, que a formação de professores (as) desempenha no preparo de profissionais para a tarefa de ensinar e educar as novas gerações de crianças e jovens para um futuro em que cada vez mais terão que apreciar a variedade e lidar com a dinâmica da sociedade heterogenia. Para que a diversidade nas práticas educativas se efetive, faz-se necessário um clima global sensível, que possibilite melhorar a situação de cada membro da comunidade educativa, pautada no compromisso e nas atitudes, em que aluno e professor se percebam partícipes de uma comunidade na qual possam encontrar apoio mútuo (FIGUEIREDO, 2011, p.144)

Ainda segundo Figueiredo (2011), a diversidade como valor implica a noção de uma sociedade inclusiva, com visão de atendimento a todos habitantes, independentemente das diferenças, com oportunidades de participação e formação de vida em pé de igualdade, em um ambiente de boas relações entre grupos e comunidades, e sem muita tensão social. Assim, a noção de celebrar a diversidade é importante, pois parece apresentar um afastamento do pensamento categórico que resultou em marginalização e hierarquização de grupos específicos. Princípios sociais e econômicas diferenças e discriminação estrutural com base na etnia, classe, gênero, religião e deficiência são considerados problemas que devem ser combatidos com políticas nacionais ativas conforme os princípios da LDB/1996, e atualizações.

Diversidade é em si um termo neutro que abrange todos os tipos de diferenças entre os indivíduos e grupos. A diversidade pode ter origens biológicas, culturais e estruturais. Sócio cultural diversidade implica, por definição, diferenças humanas que são socialmente ou culturalmente construídas. A escola sempre teve dificuldade em lidar com a pluralidade e a diferença. Tende a silenciá-las e neutralizá-las. Sente-se mais confortável com a homogeneização e a padronização. No entanto, abrir espaços para a diversidade, a diferença e para o cruzamento de culturas constitui o grande desafio a que está chamada a enfrentar. (CANDAU; MOREIRA, 2013, p.161).

Desse modo, do ponto de vista sociocultural, a escola não pode ser neutra, pois ela carrega uma diversidade impar, e não trabalhando a heterogeneidade implica em conflitos sociais que se reflete na sociedade tais como: discriminação, desigualdades, segregação e exclusão que devem ser combatidas por autoridades, indivíduos e grupos. Desta maneira assuntos chaves envolvendo a diversidade, neste contexto, devem ser trabalhados nas escolas, pois o acesso à educação formativa deve perpassar nas atividades de aprendizagem para todos, pois é conhecendo o pluralismo que se construí uma sociedade mais justa e igualitária para todos. É na busca da equidade por uma escola intercultural, que respeite as diferenças bem como preservando a singularidade individual enquanto promovem valores comuns e coesão social, com disposições educacionais flexíveis, tal como necessidades de aprendizagem específicas e expectativas que conseguimos alcançar a igualdade de oportunidades para todos.

Com efeito, ao se problematizar as práticas pedagógicas da gestão escolar que não dialoguem com a diversidade sociocultural de forma transversal nos componentes escolar, além de se ferir os princípios de uma gestão escolar democrática ferem-se e não se atende os princípios de ensino estabelecidos no art. 3º da LDB: “Valorização extraescolar, Pluralismo de ideias e de concepção pedagógicas, Consideração com a diversidade étnico-racial e a Vinculação entre escolar e as práticas sociais.”

Pelo visto, o processo de formação continuada seria capaz de oferecer as condições essenciais para as reflexões para que possibilite a inclusão de fato e viáveis tomadas de decisões no sentido da inclusão sociocultural. Com perspectivas dialógicas elaboradas pelo coletivo de professores (as) e alunos (as), a formação continuada para profissionais da educação, e a capacitação para gestores, deve ser reforçada pela introdução gradual por meio de oficinas, cursos e especializações. Isto porque, a sociedade é dinâmica, por isso se faz necessário formação continua para os profissionais da educação. Com ênfase no desenvolvimento de material de ensino baseado em conceitos metodológicos, princípios e abordagens e exemplos de atividades de aprendizagem em vários campos (línguas, história, educação para a cidadania, etc.), uma área de preocupação constante é o desenvolvimento de novas habilidades e, em particular, as formas em que estas são adquiridas

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para que a educação de qualidade ocorra é necessário trabalhar visando os avanços da

educação, ou seja, o que está surtindo efeito positivo deve continuar sendo realizadas e, as de decorrência negativa, deve buscar a efetiva correção. O gestor, por sua vez, necessita conhecer o seu poder de deliberação, garantindo a participação de toda comunidade escolar e, também ser comprometido com a educação.

A democratização escolar depende muito do seu gestor, pois é ele que facilita ou não esse processo. Assim fica evidente que a escola ao preparar o educando para o total exercício da cidadania, sem dúvidas, a democratização é necessária para essa ocorrência.

As pessoas vivem em uma sociedade contemporânea e complexa. As unidades escolares são importantes para dá sequência à cultura dessa mesma sociedade, através da influência do ensino aprendizagem com funções sociais e éticas que visam o exercício profissional do educador e sua relação com o educando.

O papel do diretor escolar abarca uma das mais marcantes atividades no campo educacional e na edificação da ampliação e crescimento dessa sociedade, sendo necessária uma liderança ajustada e competente em sua atuação pedagógica e administrativa.

Ficou evidente que o diretor não tem como resolver todos os problemas da unidade escolar. E, se tratando de uma gestão democrática e participativa, é interessante que toda a comunidade escolar faça parte das deliberações para obter as finalidades institucionais e pedagógicas que foram traçadas e acordadas por todos. Vale ressaltar que, o clima harmônico e um bom ambiente devem existir em toda comunidade escolar (comunidade interna e externa).

Diante os estudos dos autores, ficou explícito que a atuação específica referente à liderança do diretor escolar está intimamente ligada as unidades escolares eficazes e, as que constituem a diferença no aprendizado dos seus educandos. Mas, é importante que exista uma comunicação eficiente entre o líder e os seus liderados, com um clima de perseverança e de interação. Ressaltando ainda que, os gestores das instituições eficientes agregam a forma de liderança ajustada de acordo com a posição e, que o diálogo e o entendimento são fatores importantíssimos na gestão participativa.

A gestão democrática e participativa é uma edificação social e histórica que alarga raízes na composição completa do educando, como pessoa, como autônomo, ético, cidadão crítico e completo para viver na atual sociedade.

As ideias, procedente das leituras dos diversos teóricos, necessitam ser adaptadas na gestão escolar, visando à qualidade da educação e também na unidade escolar eficiente em que, a liderança é papel específico do gestor (líder) que adota deliberações consistentes e práticas com a participação de toda comunidade escolar tendo em vista, a aprendizagem de

seus educandos.

O gestor deve ter uma visão futurista e influenciar a sua comunidade, incentivando, motivando entre outros aspectos, visando um desenvolvimento e um futuro promissor para seus alunos, superando barreiras, conquistando o sucesso e abarcando os grandes alvos, determinadas pelos envolvidos, em um clima de afinidade e participação. Portanto, o gestor é aquele líder que age com a finalidade as suas funções, tornando a unidade escolar em verdadeiros núcleos de qualidade de ensino e, assim visando o ensino aprendizagem de seus alunos. Por fim, percebeu-se durante a realização da pesquisa, que a gestão escolar ainda se encontra em processo de democratização e participação ativa de todo corpo da escola, pois os funcionários tiveram a oportunidade de emitir suas opiniões, sem a necessidade da identificação, tornando-se uma pesquisa impessoal e voluntária, onde a gestão das escolas terão o retorno da pesquisa, para que eles possam rever suas praticas de gestão e diversidade nos espaços escolares.

### Referências

ARROYO, M. G. “Administração da educação, poder e participação”. In: **Educação e Sociedade**, São Paulo, Cortez, 1979.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996.

FERREIRA, A. A; REIS, A C. F; FERREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1994.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 1997.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DPO&A, 2000.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa: o trabalho do gestor escolar**. Ed. Vozes. Petrópolis, RJ. 2002.

MENDIETA, A. A. **Organização da educação brasileira e gestão democrática nos sistemas de ensino**. Seminário Internacional - Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas. Brasília 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/index.php?option=com\\_content&task=view&id=649&Iteid=668](http://portal.mec.gov.br/seb/index.php?option=com_content&task=view&id=649&Iteid=668) Acesso em: 19 nov. 2019.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

POLON, Thelma Lucia P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar**. Natal: Centro de Convenções, 2011. Disponível em: <http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT14/GT14-965%20int.pdf>. Acesso em 10 nov. de 2019.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SAMMONS, Pam. **As características-chave das escolas eficazes**. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Org.). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.

SNYDERS, G. **Escola, classe e luta de classes**. Lisboa: Moraes, 1977.

STEINER, R. **A educação e a administração escolar**. São Paulo: Ática, 2004. Disponível em: <http://www.sab.org.Br/pedagwal/educadm.html>. Acesso em: 09 nov. 2019.

TEIXEIRA, Anísio E. **Educação no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional: Brasília: Instituto Nacional do Livro, 1976.