

## Reflexões e Olhares Sobre a Gestão Escolar

Cristian Rose Lino Valencio<sup>1</sup>

UCDB

Ana Paula Gapar Melin<sup>2</sup>

UCDB

**RESUMO:** Este estudo busca analisar e refletir a educação argumentando sobre as questões da democracia na escola engajada na formação da cidadania do aluno comprometida com a transformação social, considerando a construção da concepção de gestão e o projeto político pedagógico. Assim como a gestão não pode afastar-se dos propósitos cívicos de tornar as pessoas cada vez mais críticas, mais participativas e atuantes, política e socialmente, o projeto político pedagógico em sua definição e sua identidade na escola poderá converter-se indicador de caminhos para o ensino com qualidade articulando o gestor educacional e de sua comunidade provocando reflexões sobre novo sentido da educação. Com o trabalho foi possível abrir espaço para a reflexão sobre estas e outras questões que permeiam a educação no qual se insere um ambiente crescentemente complexo, marcado e que marca a escola e a gestão escolar.

**Palavras-chave:** Educação - Gestão Escolar - Projeto-Político Pedagógico.

**ABSTRACT:** This study seeks to analyze and reflect education arguing on democracy issues in the school engaged in the formation of citizenship student committed to social change , considering the construction design management and pedagogical political project . As well as the management can not move away from the civic purpose of making people more and more critical , more participatory and active, politically and socially , the political pedagogical project in its definition and its identity in school may become indicator of ways to teaching quality articulating the educational manager and his community provoking reflections on new meaning of education . With work be opened space for reflection on these and other issues that permeate the education which incorporates an increasingly complex environment, marked and marks school and school management.

**Keywords:** Education - School Management - Pedagogical Project - Political.

### Introdução

---

<sup>1</sup> Especializada do Curso de Lato Sensu em Gestão Participativa da Educação, da Universidade Católica Dom Bosco.

<sup>2</sup> Graduação em Pedagogia, 1986. Mestrado em educação, UFMS 2005, Mestre em Educação, docente da disciplina de Políticas Públicas da Educação Fundamentos e Práticas da Gestão Escolar, do Curso de Lato Sensu em Gestão Participativa da Educação, da Universidade Católica Dom Bosco

Hoje se pode dizer que a educação como um espaço de socialização e de instrução, aquisição de “conhecimentos” está se universalizando no Brasil. Uma educação que visa à formação intelectual e cidadã do sujeito, efetivando-se no espaço pedagógico por meio de processos interativos de reflexão, de discussão e de permanentes questionamentos, de promoção de situações que permitam ao discente mobilizar seus conhecimentos, ressignificá-los e contextualizá-los frente aos novos conhecimentos.

Também é possível perceber que a educação mesmo envolvida em conflituosa convivência e com arraigado conservadorismo pedagógico, e emperradas “máquinas” administrativas oficiais, vêm ocorrendo importantes iniciativas no âmbito do sistema público de ensino. O Estado tem apontado à possibilidade de se falar em educação de qualidade, procurando atender a emergência e às exigências na formação do cidadão, enquanto se esforça por estabelecer as discussões sobre os objetivos da educação, o seu papel no desenvolvimento e na transformação da sociedade, a questão da democracia, da diversidade étnica, cultural, de gênero, das necessidades especiais, de habilidades, e de potencialidades.

Educação de qualidade<sup>3</sup> para os documentos legais refere-se à qualidade da educação associando-se ao de gestão democrática e de avaliação. Não há qualidade na educação sem a participação da sociedade na escola. A garantia de espaços de deliberação coletiva está intrinsecamente ligada à melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais. O documento do MEC aponta um “conjunto de variáveis” que interferem na qualidade da educação e que envolvem questões macroestruturais, como a concentração de renda, a desigualdade social, a garantia do direito à educação, bem como a “organização e a gestão do trabalho educativo, que implica condição de trabalho, processos de gestão educacional, dinâmica curricular, formação e profissionalização”.

Educação como qualidade total, ou gerência da qualidade total, método eficiente de administração, não se restringe à sala dos administradores, mas se propõem a atingir todos os setores da sociedade que estejam utilizando recursos que vão desde os financeiros até os de pessoas. De acordo com MEC (2009, p.30).

---

<sup>3</sup> Como aponta Dourado (2007:12). O conceito de qualidade da educação é “polissêmico”: do ponto de vista social a educação é de qualidade “quando contribui para a equidade; do ponto de vista econômico, a qualidade refere-se à eficiência no uso dos recursos destinados a educação”.

[...] a discussão acerca da qualidade da educação suscita a definição do que se entende por educação. Numa visão ampla, ela é entendida como elemento partícipe das relações sociais mais amplas, contribuindo, contraditoriamente, para a transformação e a manutenção dessas relações [...]. É fundamental, portanto, não perder de vista que qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, vinculando-se às demandas e exigências sociais de um dado processo”. (Brasil, 2009)

Diante disso, justifica-se a educação de caráter como fim maior da educação, a constituição de uma personalidade moral sadia; a necessidade de primar pela adaptação das consciências; na indispensabilidade de vigilância; de iniciar seus alunos nos princípios da responsabilidade moral; no controle de leitura e de escrita; na demonstração de sentimentos superiores de valor social, moral, religioso, estético e intelectual. Outro aspecto relevante, todavia reconhece o momento nacional que é de luta, de renovação e incita à mudança, a favor de uma participação cada vez maior de toda a população e de um exercício cada vez mais pleno da cidadania.

O objetivo da educação hoje segundo o documento de referência da conferência nacional de educação, MEC, deve ser levado a pensar e problematizar no espaço, no tempo, na gestão escolar com sua comunidade. A gestão e a sua comunidade interagindo, buscam em conjunto a educação, o projeto político pedagógico e a gestão uma formação que favoreça a aliança da teoria com a prática, a associação entre o pensar e o fazer de forma contextualizada, o planejar e o executar, o dirigir e o participar, o saber fazer e o cobrar, o criar e o exercitar atitudes de cooperação, de colaboração, de integração, de respeito mútuo.

Justifica-se a realização desse estudo, o fato da educação ser comprometida como desenvolvimento do conhecimento, mas a sua função se desenvolverá para além das informações escolares. Sem dúvida a escola continuará a prestar um excelente serviço educacional, mas juntamente com a sociedade em que ela se encontrar inserida: as questões educacionais das crianças, jovens e adultos não serão responsabilidade exclusiva da escola, mas de toda a comunidade. Sem dúvida que a gestão escolar terá um papel primordial, mas trabalhando juntamente com seus pais e apoiados em um projeto político pedagógico.

Sendo assim, para que ocorra uma prática democrática, orientada pela eficácia e eficiência, é importante ter em mente que a formação do gestor deve ser consistente, o que exige que a formação acadêmica dos gestores escolares cumpra a sua função. O papel do gestor, então, demanda autonomia e liderança de pessoas na sua ação transformadora. Portanto, a reflexão e olhares sobre a gestão escolar em âmbitos distintos, mas afins, ou seja, no qual ocorre a escolarização esteve comprometimento para o presente trabalho, pois se revestiu de importância na medida em que são atuais e relevantes as discussões sobre a formação dos gestores a partir do enfoque que considera a reflexão da prática como caminho importante para se pensar e repensar a formação educacional.

O tema tem como relevância pessoal reflexões motivadas pela trajetória pessoal no campo da pesquisa história da educação. O objetivo deste estudo foi de analisar por meio de pesquisa bibliográfica sistematizada, ressaltando a importância da construção do conhecimento com a convicção de que o processo de gestão é um processo compartilhado com a equipe, e ao mesmo tempo reconhecer que as características do líder são fundamentais para o bom desempenho da escola. Tratou-se de uma revisão bibliográfica, utilizando literaturas relacionadas ao assunto, tais como livros, artigos e revistas científicas. Portanto, observando os aspectos éticos nesta revisão, é assegurada a autoria das obras pesquisadas, de forma que todos os estudos utilizados serão referenciados.

O projeto político pedagógico da escola que prima por uma gestão democrática deve apoiar-se no envolvimento das pessoas que compõem a comunidade escolar seja ela interna e externa à escola, no desenvolvimento de uma consciência crítica sobre as ações propostas e as diversas formas de execução da práxis pedagógica, a efetiva participação das várias esferas governamentais que gerenciam as bases política e documental do projeto enquanto político e pedagógico é, sem dúvidas, a propiciação de uma autonomia que reflete em responsabilidade e criatividade como processo e produto do projeto.

Um esforço como este, tão significativo, espera de nós, leitores, uma abertura para um diálogo sobre liderança de gestores na escola, com perspectivas contemporâneas que nos permitam acompanhar o momento histórico que estamos vivendo na educação.

## **Educação e suas Implicações na Gestão Escolar**

A educação no discurso é quase unanimemente defendida, mas na prática, se depara com infinitos conflitos de interesse e interpretação. Por parte, para ser exercida, a educação precisa dar conta de várias questões aparentemente insolúveis, tais como a evasão escolar que provoca defasagem série-idade na educação básica, o fracasso de muitos projetos educacionais no fato desconhecerem a participação dos alunos, que devem ser resolvidas cotidianamente no exercício da política. Para existir de fato, necessita, de antemão, estabelecer uma série de definições, perguntas que, em geral, apenas levam a outras perguntas.

Como aponta Machado (2007, p. 279).

[...] educação precisa ser encarada de forma sistêmica: da creche ao pós-doutorado. O sistema educacional é formado de muitas partes interrelacionadas, interdependentes e interativas: o que ocorre em uma delas repercute nas outras. A educação só pode melhorar no seu conjunto. “Nenhuma política educacional pode produzir resultados positivos sem uma integração orgânica entre os diversos níveis de ensino, particularmente entre a Educação Básica e o Ensino Superior”.

Considerando os estudos segundo os autores, Paro (1996), Lück (2000), Alarcão (2001) podemos dizer que a educação brasileira tem um princípio, meio e fim bem demarcado e facilmente favorável. Compreender a concepção de educação é conviver em um espaço de aceitação recíproca, onde haja o respeito consigo mesmo e ao outro como legítimo.

Nesse sentido, Paro (2010, p. 771) afirma:

[...] à luz de uma concepção radicalmente democrática de mundo, admite-se que os homens nascem igualmente com o direito universal de acesso à herança cultural produzida historicamente, então a educação – meio de formá-lo como humano-histórico – não pode se restringir aos conhecimentos e informações, mas precisa, em igual medida, abarcar os valores, as técnicas, a ciência, a arte, o esporte, as crenças, o direito, a filosofia, enfim, tudo aquilo que compõe a cultura produzida historicamente e necessária para a formação do ser humano histórico em seu sentido pleno.

A educação no Brasil nos dias atuais não evoluiu muito no que se refere à questão da qualidade. As avaliações, Provinha Brasil, Prova Brasil, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), Sistema Nacional de Avaliação de Educação Básica (SAEB), de todos os níveis, estão priorizando a verificação da aprendizagem dos estudantes. O que podemos notar apoiados nos dados oferecidos pelo próprio Ministério da Educação, é que os estudantes não aprendem o que as escolas se propõem a ensinar. De acordo com Paro (2010, p.770).

[...] a escola brasileira, de modo geral, não logra alcançar minimamente os objetivos a que se propõe. É de conhecimento público que, salvo exceções, as escolas fundamentais no país não conseguem passar à imensa maioria de seus frequentadores sequer os mínimos rudimentos de conhecimentos e informações que são objeto das “avaliações” externas feitas pelos sistemas de ensino. E isso ao custo de pelo menos oito anos de dispêndio em recursos tanto objetivos quanto subjetivos.

O sucesso da escola depende de toda a instituição, perpassando a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva, o nível de compromisso e responsabilidade dos profissionais da educação, entre outros aspectos que são determinantes para a qualidade da educação. O poder não está precisamente no Estado, em apenas um lugar, ou em alguém, o poder é movimento, está circulando pelas camadas sociais. Assim, na concepção de Foucault (1996, p.14).

O interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada nem ninguém escapa, a que não existe exterior possível, limites ou fronteiras.

A educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como espaço privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação. Nesse sentido, Paro (2010, p. 773) afirma:

[...] os conhecimentos e informações não se transmitem sozinhos, isolados de outros elementos da cultura. Isto porque, para querer aprender, a criança ou o jovem deve pronunciar-se como sujeito, deve envolver sua personalidade plena, colocando em jogo os demais elementos culturais componentes dessa personalidade (valores, crenças, emoções, visões de mundo, domínio da vontade etc.).

Educar é colaborar para que professores e alunos, nas escolas e organizações, transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É ajudar os alunos na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional do seu projeto de vida, no desenvolvimento das habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e tornarem-se cidadãos realizados e produtivos.

A educação obrigatória no Brasil não pode continuar tendo sua identidade diluída, ora como uma simples política de proteção social numa perspectiva assistencialista, ora apenas como processo de formação de consciência numa perspectiva ideologizante, ora como uma vaga preparação para vida, sem objetivar o que seria esta preparação.

A esse respeito, o pensamento de Melo (1991, p.61) é essencial:

Isto porque, de um lado, os marginalizados da economia são vistos como indivíduos preguiçosos e perdedores que tem o direito de receber igualdade de condições educacionais e, por conseguinte sociais, contudo, não são capazes de desenvolver suas capacidades intelectuais não reside na incapacidade individual o fracasso escolar. Do outro lado, os melhores indivíduos receber o melhor produto, sendo capazes de exercer funções sociais de destaque nas novas condições econômicas que se apresentam nos dias atuais.

A educação concebida em um ambiente adequado, com diálogo e através da experiência é que forma cidadãos capazes e atuantes no mundo, pois acredito na escola como uma aliada nesse modelo de construção do saber.

O desafio fundamental para o profissional da educação é distinguir e compreender as teorias subentendidas na sua própria prática e, originar condições para que diante das teorias, modifique seus pontos de vista, atitudes, posturas e atuação no exercício educacional.

A educação para o exercício da cidadania, compreensão da realidade, no exercício da liberdade e da responsabilidade, na atenção e no interesse pelo outro, no respeito pela diversidade, na correta tomada de decisões, no comprometimento com as condições de desenvolvimento humano, social e ambiental. Pode ser confirmado através de conceitos da abordagem sociocultural apresentados por Mizukami (1996, p.90-91), quando se define o homem como sujeito elaborador e criador do conhecimento:

O homem se constrói e chega a ser sujeito na medida em que, integrado em seu contexto, reflete sobre ele e com ele se compromete, tomando consciência de sua historicidade. O homem é desafiado constantemente pela realidade e a cada um desses desafios deve responder de uma maneira original.

Desse modo, a educação na compreensão da realidade, do conhecimento, nos impõe um desafio de tal maneira que não se trabalhe em compartimentos estanques e obstaculizantes, mas em uma ambiência colaborativa e facilitadora. Para confirmar essa ideia, Demo (2000, p.31) relata:

Conhecimento que apenas afirma só confirma. Nada agrega de novo. [...] a força inovadora sempre foi, acima de tudo, conhecimento crítico: a parte da espécie que sabe construir conhecimento próprio [...]. Conhecer é fundamental saber confrontar-se, não aceitar qualquer limite, tudo pretender para além do que está dado na evolução [...].

As reflexões apresentadas pretendem repensar o conceito de educação, da formação do cidadão crítico que exige os seus direitos, e que é corresponsável pela sua comunidade e sabe das necessidades da mesma. Não basta ter somente um espaço para colocar gente, mas ser um espaço de socialização que se comunica em um determinado valor, assim as pessoas entram em ambiente e se sentem acolhido, pois tem oportunidade de praticar o convívio e os pilares da educação, aprender a conhecer, aprender a fazer,

aprender a viver juntos, aprender a ser, como também da cidadania. De acordo com Alarcão (2001, p.80-81).

[...] resultado do esforço contínuo, científico, ético, solidário, coletivo e persistente que se processa em um movimento iniciado na reflexão feita sobre as ações efetivadas na espessura concreta do cotidiano e dialeticamente, a ele retorna com maior qualidade e mais consistência, voltando com vigor epistemológico e com força coletiva para provocar rupturas e (re) construir.

No Brasil, para uma melhor compreensão da atuação da escola, fundamental é falar das tendências pedagógicas<sup>4 4</sup>, o educador deve estar sempre buscando novos horizontes para que assim possa aplicar as tendências de forma que essa aplicabilidade contribua para a construção do conhecimento, pois um aluno precisa ser crítico, mas também o seu processo de aprendizagem deve possuir um valor significativo. Lembrando que nenhuma teoria ou método pedagógico é neutro, pois está enraizado no momento histórico, econômico e político na qual é formulado.

A educação, no Brasil, só passou realmente a ser debatida no início do século XX a partir de intelectuais brasileiros que passaram a analisar a educação de forma mais profunda no qual surgiu crítica à educação tradicional, buscando acima de tudo a universalização do ensino no país. Preconizava ainda uma nova escola, onde o aluno passasse a ser ouvido e defendendo uma escola que formasse um homem novo. Sobre o assunto escola, Dubet (2003, p.55) aponta:

Tudo muda na escola democrática de massa que tenta realizar, e não somente do ponto de vista “formal”, as condições da igualdade de oportunidades numa competição aberta a todos. Os alunos não são mais selecionados na entrada e a montante no sistema, mas ao longo de seus estudos unicamente em função de seu desempenho. É claro, os sociólogos não ignoram que esta competição é socialmente determinada pelas desigualdades

---

<sup>44</sup>Como Saviani (2008) propõe corrente pedagógica, a pedagogia histórico-crítica possui conteúdos culturais universais, que são concatenados pela humanidade frente à realidade social na qual a sociedade se encontra. O aluno é visto como um participante de discussão e o professor, um elo entre o saber sistematizado e o educando já citado.

sociais, mas não impede que, do ponto de vista dos indivíduos, seus fracassos dependam essencialmente de seu desempenho e de suas qualidades.

A escola é o espaço onde se dá o diálogo entre os homens, mediatizados pelo mundo ao redor, surgindo daí a necessidade de transformação do mundo. Para Freire (1980, p.72), grande expoente da educação brasileira.

[...] Não devemos chamar o povo à escola para receber instrução, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feita, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história [...]

A escola ideal é aquela que oferece os instrumentos e conteúdos essenciais para uma aprendizagem de qualidade necessária para que os indivíduos possam desenvolver plenamente suas potencialidades, possam trabalhar com competência, viver com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida; continuar aprendendo, uma vez que a aprendizagem é um processo contínuo.

A escola ideal é aquela que oferece os instrumentos e conteúdos essenciais para uma aprendizagem de qualidade necessária para que os indivíduos possam desenvolver plenamente suas potencialidades, possam trabalhar com competência, viver com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida; continuar aprendendo, uma vez que a aprendizagem é um processo contínuo.

Defini-la, descrevê-la é um exercício fácil, contudo é um grande desafio, pois ter uma escola ideal é imprescindível, embora concretizá-la num país com as dimensões continentais do Brasil, e com as grandes diferenças regionais é tarefa gigantesca que exige conscientização, determinação e continuidade de esforços. Freire (1980, p.79) considera a escola como um espaço político para a organização popular.

Numa perspectiva realmente progressista, democrática e não-arbitrária, não se muda a “cara” da escola por portaria. Não se

decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente. A administração precisa testemunhar ao corpo docente que o respeita que não teme revelar seus limites a ele, corpo docente. A administração precisa deixar claro que pode errar. Só não pode é mentir.

Desse modo acreditamos ser um dos maiores desafios da escola na sociedade atual, ultrapassar os limites de sua função, possibilitar-se desenvolver um sistema educacional que favoreça a formação e à preparação de sujeitos autônomos, aptos à realidade desse novo panorama social.

Para que isso aconteça, precisa-se muito mais que a criação de políticas pública: é necessário programá-las de fato e de direito; precisa-se muito mais que ações pedagógicas planejadas: é necessário que a escola dê as condições estruturais para efetivação das mesmas; e, sobretudo, urge que o todo seja um, pois o comprometimento de todos os envolvidos na comunidade escolar oportunizará as práticas educativas necessárias à formação de um cidadão crítico e consciente.

A escola sublime deve ter compromisso com a formação moral e ética, pois são valores por meio dos quais, os indivíduos e a sociedade encontram sua identidade e dignidade. A escola ideal é aquela que o Brasil almeja e precisa. Como aponta Freire (1980, p.35) “ter um pé no concreto e outro na utopia e uma sã loucura impulsionando um sonho”.

A ideia de escola reflexiva qualifica não só os que nela aprendem, mas também os que nela ensinam, além de todos que apoiam professores e alunos. A mudança de que a escola precisa é uma mudança paradigmática, pois é preciso refletir sobre a vida que lá se vive, em uma atitude de diálogo com os problemas e as frustrações, os sucessos e os fracassos.

A escola de hoje não estimula o alunado, assim como o cansaço e o desânimo manifestados por tantos professores, pois se sentem solitários, desapoiados pelos dirigentes, pelas comunidades e pelos governos. Nesse sentido, Alarcão (2001, p.16) relata:

Para mudar a escola é preciso mudar a sua organização e o modo como ela é pensada e gerida. Não apenas nos currículos que são ministrados, mas na organização disciplinar, pedagógica, organizacional. Nos valores e nas relações humanas que nela vivem.

Contudo a educação pensada para o desenvolvimento humano, cultural, social e econômico, nesta perspectiva os professores e a escola desempenham um papel fundamental.

Em função disto a escola deve conceber-se como um local, um tempo e um contexto educativo, de preparar cidadãos, mas não pode ser pensada apenas com tempo de preparação para a vida. Ela é a própria vida, um local de vivência da cidadania. Casali (2004, p.3) nos alerta para a missão da escola em sua totalidade.

A missão de toda Escola é desenvolver as pessoas, crianças, jovens ou adultos, contribuindo para que eles se alterem (“educar” é uma palavra latina que significa “mudar de estado”: de dentro para fora e de um estado para outro). Por isso também ela tem o dever primeiro de ela própria se desenvolver, isto é, alterar-se. Ela só poderá fazer isso num movimento positivo se mantiver-se articulada organicamente com a comunidade e a Cultura da qual faz parte.

A escola deve se organizar para cumprir essas funções: o modo como ela é pensada e gerida. Não apenas nos currículos que são ministrados, mas na organização disciplinar, pedagógica, organizacional; nos valores e nas relações humanas que nela se vivem; repensá-la pensando em contexto. É preciso agir para transformá-la. Como afirma Freire, (1991, p.35).

Não se muda a cara da escola por um ato de vontade do secretário. Mudar “A cara” da Escola é preciso envolver o elemento humano, mudar a cultura que se vive na escola e que ela própria inculta, é preparar o leitor para entender o conceito de escola reflexiva.

A escola reflexiva uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e se confronta com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo.

De acordo com Alarcão (2001, p.25).

Uma escola assim concebida pensa-se no presente para se projetar no futuro. Não ignorando os problemas atuais, resolve-os por referência a uma visão que se direcione para a melhoria da educação praticada e para o desenvolvimento da organização. Envolvendo no processo todos os seus membros, reconhece o valor da aprendizagem que para eles daí resulta.

Diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações precisam rapidamente se repensar, reajustar-se, recalibrar-se para atuar em situação. A escola não pode fechar-se em si mesma, mas abrigar-se e pensar-se estratégia e eticamente.

Analisando os professores como profissionais reflexivos, observa que, para que eles se tornem reflexivos, é preciso que as escolas tornem-se reflexivas. A escola reflexiva é para Alarcão (2001, p. 25) “o lugar onde o professor aprende, é uma escola pensante, uma escola que ao se organizar se qualifica”.

A escola reflexiva no enquadramento dos novos paradigmas organizacionais percebeu-se a importância da sua formação, da atualização dos seus conhecimentos, do desenvolvimento das suas capacidades, do seu potencial de trabalho em equipe, da participação ativa como motivação mobilizadora.

Diante do exposto, Alarcão (2001) explicita que deseja uma escola atual, com janela aberta para o presente e para o futuro, em que, segundo ela, se viva a utopia mitigada que permite criar e recriar, sem, contudo perder a razoabilidade e a estabilidade. Uma escola onde se realize, com êxito, a interligação entre três dimensões da realização humana: a pessoal, a profissional e a social. No qual se gerem conhecimentos e relações, comprometermos e afetos.

Desse modo, a educação e suas implicações na gestão escolar devem centrar no indivíduo, ressaltando a importância da construção de conhecimento com o processo de gestão compartilhado em equipe, e reconhecer que as características do líder, teorizar e construir conhecimentos, de desconstruir e construir novos cenários escolares, de motivar e ser motivado, de mobilizar grupos, desenvolver-se como pessoa e profissional são fundamentais para o bom desempenho da escola.

### **Gestão Escolar: Construindo A Escola E O Projeto Político Pedagógico**

A autora Lück (2000, p.11) estabeleceu que para “ocorrer mudança no modelo educacional e necessário atuar criticamente”, e enumera algumas transformações neste paradigma administrativo e o de gestão. A mudança de concepção de escola e implicações quanto à gestão, as limitações do modelo estático de escola e de sua direção; a transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico; a descentralização, a democratização da gestão escolar e a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares.

A educação se desenvolveu no primeiro aspecto sob uma visão fragmentada, dissociada da realidade e criaram-se entendimentos distorcidos do processo educacional, como se fossem processos estanques e isolados: o ensino da aprendizagem. De acordo com Luck (2000, p.12).

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconseqüente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Sobre a temática educacional da limitação de responsabilidade para sua expansão, disserta que “a escola vigora o entendimento de que é uma criação definida, pronta e acabada, e que este entendimento está associado à fragmentação do trabalho geral da escola”. De acordo com Lück (2000, p.13).

[...] o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em conseqüência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com

as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.

Nesse sentido, uma das tendências destacada é a transferência de responsabilidade, falta de compreensão decorrente da transferência de culpa que se dá pela falha de interações entre ações e atitudes existentes no processo social de sua organização. Diante disso, a superação desse entendimento limitado deve-se construir de modo organizado e interativo.

Da centralização da autoridade para a sua descentralização, pois este modelo está associado à tomada de decisões e caracteriza pelo distanciamento entre os que formulam políticas e programas de ação e os que executam sua clientela/usuários. Cabe destacar que o processo educacional só se transforma na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo. Nesse sentido Lück (2000, p.17) afirma.

Muito embora as concepções de descentralização, democratização da gestão escolar e autonomia da escola sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma. Ou que pensam em construir sua autonomia, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos de sua democratização, em vista do que, paradoxalmente, se pode criar a autonomia do autoritarismo local.

A gestão para a escola, de modo que construa sua autonomia, como também a dar vez, voz, envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico e a comunidade escolar como um todo, demanda autonomia e confiabilidade. De acordo com Lück (2000, p. 14).

A prática da autonomia demanda por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a

educação de qualidade para os alunos. Tal prática é o antídoto para vencer os medos e receios. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, dessa forma, construindo sua credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social.

A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. Nesse sentido Lück (2000, p.21).

Estabelece-se, neste documento, que autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas.

Uma reflexão quanto à burocratização e da hierarquização para coordenação e horizontalização, a superação da visão evolutiva burocrática e necessariamente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento do ensino. De acordo com Luck (2000, p. 14)

Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente. Nesse sentido Lück (2000, p.29) afirma.

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho e equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escolacomunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

Para responder às exigências de qualidade e produtividade da escola pública, a gestão da educação deverá realizar-se plenamente em seu caráter mediador. Ao mesmo tempo, de acordo com as características dialógicas da relação pedagógica, deverá assumir a forma democrática para atender tanto ao direito da população ao controle democrático do estado quanto à necessidade que a própria escola tem da participação dos usuários para bem desempenhar suas funções.

A mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e “clientes ou usuários”, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. De acordo com Luck (2000, p.12).

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento,

constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Enfatizamos que a caracterização das práticas escolares, deve considerar a clareza de que os diversos atores envolvidos, as ações e as relações desenvolvidas que vai dependem de realização do projeto de escola pública de qualidade, construindo uma administração formal, dando importância ao controle de trabalho, a dimensão mediadora para que não se perca a adequação das ações, recursos e processos aos fins perseguidos. De acordo com Paro (2010, p.766).

Deriva daí a importância da ação administrativa em seu sentido mais geral, porque ela é precisamente a mediação que possibilita ao trabalho se realizar da melhor forma possível. Isso significa que o problema de mediar a busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou coletivo.

Essa mediação tem se tornado obstáculo para que se alcance uma escola pública com propósitos democráticos, pois é desconsiderada a estrutura organizada para atender aos objetivos comprometidos com a liberdade e com a formação de sujeitos históricos que participam ativamente de tentativas de introdução de mecanismos democráticos na escola, devem propor assim, as políticas públicas comprometida com a qualidade de ensino, não ignorando a necessidade dos meios para a realização adequada desses. É necessário que haja coerência entre o discurso para que se alcance essa democratização na escola pública e por consequência a qualidade do ensino. Nesse sentido Paro (2010, p.768).

Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se além muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode mais facilmente fazer-se democrática.

A gestão escolar na perspectiva de políticas públicas voltadas para a escola fundamental, buscando a necessidade de redimensionar o conceito de qualidade para o ensino, leva a perceber a relevância social da educação para essa democracia como função e a importância de perceber a concretude da escola e a ação de seus atores.

Nesse sentido Paro (2010, p.777) afirma.

[...] diante da atual configuração administrativa e didática da escola básica, que se mantém presa a paradigmas arcaicos tanto em termos técnico-científicos quanto em termos sociais e políticos, é preciso propor e levar avante uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico – e que se fundamente nos avanços da pedagogia e das ciências e disciplinas que lhe dão subsídios.

O papel do gestor escolar não se resume meramente à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável por mudanças. A prática da autonomia, como afirma Lück (2000, p.31).

[...] demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tornam iniciativas e constrem sua autonomia, dessa forma, construindo sua credibilidade e envolvendo sua competência pedagógica e social.

O gestor da atualidade deve gerenciar com responsabilidade, motivação e preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos. Gerenciar é tarefa de quem está à frente da empresa. A escola é uma empresa, que precisa administrar recursos, possui

um grupo técnico, professores, um grupo administrativo e, cujo objetivo é atender e fornecer serviços especializados a sua clientela, alunos.

Assim, Lück (2000, p. 24) afirma:

A autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas.

Como gerente do processo educacional, precisa perceber o ambiente educacional e seus componentes, como uma organização que tem uma missão, um objetivo a ser alcançado e, recursos a serem administrados. O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A liderança está na essência da personalidade de cada gestor. Barroso (2006, p.43), por sua vez, cita a importância da “liderança empreendedora”,

[...] que tem um papel fundamental na “aprendizagem organizacional” da autonomia, quer enquanto mobilização social dos diferentes atores, quer na regulação dos complexos processos de compatibilização de interesses e de estratégias necessários à construção de um projeto comum.

Assim, o que é considerado importante é que as ideias tratadas tenham consistência interna, isto é, sejam logicamente encadeadas entre si e não que tenham consistência externa, isto é, que sejam consistentes e adequadas para explicar e orientar a ação na escola. Desse modo para a concretização da gestão o projeto político pedagógico define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade. Toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar.

O projeto político pedagógico é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê ações, institui procedimentos e instrumentos de ação. Veiga (1991: p.82) acrescenta ainda que:

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto.

Para Veiga (2001, p.62) “o projeto político-pedagógico da escola, ao se identificar com a comunidade local, busca alternativas que imprimam dimensão política e social à ação pedagógica”. Portanto, reside nas dimensões a real possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola que é formar o cidadão participativo, crítico, comprometido e criativo.

Nesse sentido ainda, Veiga (1995, p.13) afirma:

O projeto político pedagógico é uma ação intencional com o compromisso definido coletivamente por isso, além de pedagógico é também um projeto político, pois, “é político no sentido de formação do cidadão para um tipo de sociedade, e é pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades”.

O caminho para construir o planejamento participativo e a estratégia de ação na escola é de competência dos docentes, da equipe técnica e dos funcionários que são também coparticipantes na organização do trabalho pedagógico da escola, bem como da comunidade, que possibilita a população o conhecimento e a avaliação dos serviços ofertados e as intervenções que organizam a vida escolar. De acordo com a democratização, a gestão e a melhoria e a qualidade de ensino: como aponta Veiga (2001, p.63)

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificam seu desenvolvimento com ela e, assim, acompanham melhor a educação ali oferecida.

O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico: é projeto porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo; é político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir; é pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

O projeto político pedagógico se configura numa ferramenta de planejamento e avaliação que você e todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão. Portanto, se o projeto de sua escola está engavetado, desatualizado ou inacabado, é hora de mobilizar esforços para resgatá-lo e repensá-lo.

O projeto político pedagógico precisa ser completo o suficiente para não deixar dúvidas sobre essa rota e flexível o bastante para se adaptar às necessidades de aprendizagem dos alunos. Por isso, a sua elaboração precisa contemplar os seguintes aspectos: missão, clientela, dados sobre a aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas, plano de ação.

O papel da direção na efetivação de um projeto político pedagógico emancipatório, em que se intercala à postura adotada pela direção o processo de consolidação de autonomia escolar, consolidando uma gestão democrática.

Vasconcellos (2002, p.62) aponta que antes de tudo:

A gestão envolve estratégias, onde a comunicação exerce papel fundamental, como ponto de partida para que todos se entendam. Assim é importante ao gestor discutir soluções possíveis e promover negociações, assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam; ser ouvido, mas também ouvir, valorizar os aspectos positivos do grupo, deixando claras as suas

intenções para com a escola e zelar pela total transparência de todas as ações.

Se entendemos a educação relacionada com a liberdade, então é necessário que se providenciem as condições para que aqueles cujos interesses a escola deve atender participem democraticamente da tomada de decisões que dizem respeito aos destinos da escola e a sua administração. Entendida a democracia como mediação para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se, inicialmente, como um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito de cidadania.

Isso é uma pauta mínima, que parece distante da realidade, contudo com as reflexões produzidas podemos conceber que há esperança, as próximas concessões com novas gestões sejam portadores de uma prática que construa na e para a escola o projeto político pedagógico.

### **Alguns Apontamentos**

As reflexões pretenderam repensar o conceito de educação, gestão e o projeto político pedagógico, da formação do cidadão crítico que exigindo seus direitos e corresponsabilidade pela sua comunidade civite das necessidades da escola. Não basta ter somente um espaço para colocar gente, mas ser um espaço de socialização que se comunica um determinado valor, aí que as pessoas entram em no ambiente e se sentem acolhidos independentes da sua condição financeira, e tem oportunidade de praticar esporte e fazer novos amigos experimentam e praticam o convívio e outros pilares da educação e da cidadania.

Para isso é necessário que gestão que permeia os processos escolares e a escola seja reconhecida pela sociedade, bem como na prática, e que inversamente, as políticas e as instituições entendam a sociedade, os diferentes grupos que a constituem e as regras do seu funcionamento. Sem isso os equívocos sucedem-se, as expectativas são fracassadas e a missão da escola fica comprometida. Os sinais mais comuns deste descompasso são o abandono e o insucesso escolar

O gestor educacional reconhece a formação e o desenvolvimento de projetos que possam elevar a autoestima de alunos, professores e funcionários, cuidando também do relacionamento interpessoal dentro da escola, das atitudes dos adultos para com os discentes e da relação estabelecida com as famílias e comunidades. Para que se conquiste um espaço democrático é preciso que haja um trabalho coletivo, pautado no respeito mútuo, na solidariedade e na ética, onde todos sejam valorizados.

Entre essas atividades fins e meios existe um instrumento para articulá-los se trata do projeto político pedagógico, este não tem a função de ser construído para ser arquivado, ficar nas gavetas ou ser encaminhado para as autoridades para cumprir tarefas burocráticas. O projeto é um processo de trabalho coletivo da escola, deve ser reconstruído e vivenciado constantemente por todos os envolvidos com o processo educativo escolar. O projeto político pedagógico constitui como um processo de permanente reflexão e discussão dos problemas, das propostas, da organicidade, da intencionalidade da escola. Desse modo, subsidiará a organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho educativo na sala de aula.

Essa articulação entre todos os profissionais da educação escolar e do gestor educacional deve ter como objetivo principal vencer os desafios surgidos na escola, como local de aprendizagem e acesso de diferentes culturas, níveis e classes sociais. Para isso, esses profissionais precisam compreender que sua função é de natureza complexa e necessitam buscar constantemente a coletividade, uma vez que é constituidora das possibilidades do desenvolvimento e da realização dos seres humanos.

Logo, para responder às exigências de qualidade da escola pública, a gestão da educação deverá realizar-se plenamente em seu caráter mediador. Ao mesmo tempo, consentânea com as características dialógicas da relação pedagógica, deverá assumir a forma democrática para atender tanto ao direito da população ao controle democrático do estado quanto à necessidade que a própria escola tem da participação dos usuários para bem desempenhar suas funções.

## **Referências Bibliográficas**

ALARCÃO, Isabel. (Organizadora). **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BARROSO, João. **O reforço da Autonomia das Escolas e a Flexibilização da Gestão Escolar em Portugal**. São Paulo: Cortez, 2006.

DEMO, Pedro. **Educação e Conhecimento; relato necessário, insuficiente e controversa**. Petrópolis, Vozes, 2000.

DEWEY, John. **Como pensamos**. 3 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1959.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.), João Ferreira de Oliveira e Catarina de Almeida Santos, 2007. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília:

INEP/MEC (Série “Textos para discussão”, nº 24).

DUBET, François. **As desigualdades multiplicadas**. Ijuí, Unijuí, 2003.

FOUCAULT, M. A. **Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro, Forense Universitário das Letras, 1991.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia; saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 1996.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, 2000.

MACHADO, Nilson José. “**Qualidade da educação: cinco lembretes e uma lembrança**”. In: Revista Estudos Avançados, no. 61, vol. 21. São Paulo: USP, pp. 277-294, 2007.

MEC. **Documento Referência: Conferência Nacional de Educação**. Brasília: 2009.

MELLO, Guiomar Namó de. **Políticas Públicas de Educação**. Estudos Avançados, 5(13), 1991.

MIZUKAMI, Maria da Graça. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo, Epu, 1996.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2010 [1996].

SAVIANI, Dermeval. (2009) **Escola e Democracia**. 41<sup>a</sup> ed. Campinas, Autores Associados.

VASCONCELLOS, Celso S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do trabalho político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Liberdade, 2002.

VEIGA, Ilma P. A (Org). **As dimensões do Projeto Político Pedagógico**. Campinas. São Paulo: Papyrus, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política Educacional em Tempos de Transição**. Brasília: Plano, 2000.

**Para citar:**

LINO, Cristian Rose Lino Valencio e MELIN, Ana Paula Gaspar. Reflexões e Olhares Sobre a Gestão Escolar. In: Web-Revista Discursividade, Estudos Linguísticos, Volume 27, ISSN 1983-6740, Fevereiro/2025. Pp: 157-182 Consultar no Portal de periódicos científicos da Editora e Livraria Pantanal, <http://ojs.pantanaleditoraeditoria.com.br>