

# LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

## E GESTÃO ESCOLAR: PRÁTICA OU UTOPIA?

Juliane Bonez<sup>1</sup>

### **Resumo:**

Este artigo descreve práticas de lideranças em gestão democrática em escolas do Município de Erechim e analisa suas ações na gestão democrática no âmbito da educação básica, estabelece uma relação entre as práticas de gestão democrática e as referências estudadas no curso de Pós-Graduação pela Universidade Federal da Fronteira Sul. Ao final contribui com temas para a formação continuada de diretores escolares junto às Mantenedoras das escolas entrevistadas e demonstra que, liderança democrática e gestão escolar, são práticas possíveis na realidade escolar.

Palavras – chave: Gestão democrática. Liderança. Formação de diretores.

1

### **1 INTRODUÇÃO**

As escolas enfrentam, no atual contexto educacional, diferentes perspectivas de práticas de gestão. O debate no campo da gestão repercute em práticas gerencialistas e democráticas, demonstrando a importância da liderança do gestor na condução das mesmas.

O trabalho tem por objetivo analisar as práticas de liderança de gestores escolares, no âmbito da Educação Básica, que propiciam uma gestão democrática, em escolas do Município de Erechim/RS. A pretensão é fazer uma interlocução com três escolas urbanas do Município de Erechim (Municipal, Particular e Estadual) no que diz respeito a atuação do gestor em suas práticas, focalizando numa liderança gerencialista ou democrática. A coleta de dados se dará através de entrevistas semiestruturadas, gravada em áudio, com representantes da comunidade escolar: gestores, professores e pais, das três Escolas. A entrevista versará sobre ações diárias que envolvem o contexto escolar de modo a compreender as práticas do diretor focalizando a gestão e a liderança.

A análise metodológica se dará de forma qualitativa. Segundo Turato (2004), as pesquisas que utilizam o método qualitativo buscam entender os contextos onde alguns

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização- Gestão Escolar

fenômenos ocorrem. O objetivo da metodologia qualitativa é conseguir um entendimento mais profundo e, se necessário, nas subjetividades do objeto de estudo. A pesquisa pretende, a partir das análises, apontar caminhos possíveis a serem trabalhados pelas Mantenedoras na formação continuada de gestores, pois mesmo que sejam observadas escolas por amostragem, com certeza trarão a realidade que é comum e peculiar destas organizações. No primeiro momento buscaremos entender um pouco da história da gestão escolar democrática brasileira e os conceitos de liderança. No segundo, traçar um paralelo entre estes e a prática escolar diária em escolas no Município de Erechim. E, por fim sugerir temas para a formação continuada de gestores e a conclusão de que liderança democrática e gestão escolar pode ser uma prática a ser desenvolvida.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA ESCOLAR**

A escola, instituição educacional inserida em uma comunidade, representa a realidade vivida pelo meio que a envolve. É reconhecida como unidade social com funções técnica, pedagógica e administrativa. Neste espaço, o ser humano age e interage momentaneamente. Consolidamos com a citação: “As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana” (LIBÂNEO, 2003, p.316). É no contexto das práticas, escolar e pedagógica com foco na aprendizagem, que a liderança nos processos de gestão, potencializa as ações e a melhoria da qualidade da educação. Nas interações das atividades escolares, algumas personalidades acabam destacando-se como líderes. O diretor é a liderança em destaque, assim compartilhamos do autor para referendar nossa ideia:

Pois, “no grupo escolar a figura central é do diretor. Menos pela situação hierárquica do que pelas qualidades sociais. É ele o grande animador do trabalho de todos, a força reguladora que estimula modera, a sanção cotidiana, que adverte o que louva” (JUNIOR, 1936, p. 173).

O gestor escolar assume, também, o exercício da liderança, de forma a agregar habilidades e competências que contribuam com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar, bem como da função social da escola. “Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los”

(PARO, 2008, pág.7). A escola, através de seu diretor, não pode jamais perder o olhar sobre o fazer pedagógico porque se não, tornar-se-á mecanicamente técnica e sua essência desaparece.

## 2.1 GESTÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Fazer a gestão escolar implica em organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar que representam, sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário uma efetiva gestão escolar, com objetivos claros e ações concretas. Não basta ser conhecedor das teorias de gestão é necessário colocar em prática. É preciso estar atento a tudo que está ao seu redor e saber aonde quer chegar. A gestão precisa acreditar no seu poder de transformar a vida das pessoas da comunidade aonde está inserida, ajudá-los a usufruir do que a sociedade lhe apresenta. Participar de maneira crítica e influente das possibilidades de construção de uma sociedade mais digna para o coletivo. Acreditamos ser a escola o grande caminho. Isso é histórico, vejamos na citação: “a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (FREIRE, 1987.p.60), muitos já expressaram esse dizer, mas precisamos trazê-lo para a prática diária.

A gestão democrática e participativa, assegurada em lei, é outro desafio, que apontamos, para o gestor escolar. A Constituição Federal de 1988 em seu Art.206, aponta no registro de suas políticas públicas, a gestão democrática da educação e do ensino público como um de seus princípios básicos. Segundo Saviani (1997), a gestão democrática é definida como um dos princípios de integração do sistema escolar com a família, comunidade e sociedade, descentralizando, assim, a participação democrática no processo educacional, concretizando-a. A gestão democrática não está restrita apenas as unidades escolares, ela é um valor público definido em forma de lei que remete tanto a gestão escolar quanto, no nível mais geral, à gestão educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96, expressa em seu Art. 14 que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades, a partir da participação da comunidade escolar e local, com seus conselhos escolares ou equivalentes. A gestão democrática do ensino público, na forma da Lei, é parte integrante na legislação dos sistemas de ensino em seus entes federados como podemos ver:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 2014, art. 14º).

Também na da Lei 13.005 de 25 de junho de 2014 que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE – (BRASIL, 2014) e dá outras providências, cita em uma de suas diretrizes, no Art. 2º, inciso VI que a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Relembra que a educação nacional precisa estar voltada a este princípio, como forma de organização e que garanta a participação de todos no processo educacional. A Meta 19 do PNE, explicita que a comunidade escolar deve assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos a efetivação da gestão democrática da educação. Estar associada a critérios técnicos, tanto de mérito como de desempenho a partir de consulta pública, no âmbito das escolas públicas, com recursos e apoio técnico da União para tanto.

A Lei acima referida, estabelece objetivos e prazos, porém, não adquire eficiência. Passado o tempo previsto, não existe ação realizada além do esforço dos Municípios em monitorar a referida Lei, principalmente porque a educação não é levada a sério como caráter de formação para a transformação da sociedade. Fica para a escola fazer suas adaptações a fim de não descumprir a legislação. Não há acompanhamento presencial e efetivo, por parte da União, na prática escolar além de formulários que são preenchidos para alimentar o sistema de monitoramento e que não garantem de forma alguma, que estes registros representem a prática diária escolar. A gestão escolar vai precisar exercitar a gestão educacional entre o aspecto legal exigido e a realidade em que vive.

Para que a gestão escolar seja participativa e, também para que haja de gestão de participação, alguns aspectos são considerados fundamentais na prática escolar. Achamos oportuno citar Libâneo (2003, p. 383 a 395) quando fala das ações a serem desenvolvidas para que as práticas aconteçam: deve emergir na formação de uma boa equipe de trabalho; construção de uma comunidade democrática de aprendizagem; promoção de ações de desenvolvimento profissional; envolvimento dos alunos em processo de solução de problemas e tomadas de decisões; envolvimento dos pais na vida da escola; fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações e, avaliação do sistema escolar, das escolas e da aprendizagem dos alunos.

Parar o processo e avaliá-lo com o propósito de propor novas ações melhorando as deficiências, consideramos de caráter relevante para uma escola que busca qualidade de ensino. Porém para que isso aconteça as pessoas precisam ter consciência de participação, desenvolver competências e habilidades, compreender os processos de inovação que desacomodam enfim, dominar o que está em pauta para poder opinar nas decisões com qualidade. Registramos que os processos aqui mencionados se referem a toda a extensão da escola: entre professores, entre estes e os estudantes, com a direção, com os pais e etc.

Libâneo (2003, P. 323 e 325) faz referência a outro aspecto que consideramos importante:

“A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. [...] As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

Destacamos “ diferentes posições políticas”. Na maioria das vezes sem perceber a escola adota posicionamentos que conduzem suas ações para determinado fim. Neste processo, intrinsecamente está subscrito, as consequências da chegada. Isto é, conforme sejam os projetos das escolas e suas construções, poderão conduzir aos estudantes a um posicionamento de sujeito atuante ou de simples expectador diante da sociedade que está inserido.

Ao gestar escola com ações democrática, nos damos conta da grandeza de entendimento, estudo e atuação que envolvem este tema. Observemos, por exemplo, a colocação de Libâneo (idem, p.335), “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”, isto é, não basta participar de assembleias, reuniões, eleições, decisões é preciso acompanhar as execuções para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça. Porque, na escola, tudo precisa estar voltado ao ensino, isto é, o foco precisa estar no estudante. Como afirma Vieira (2007, p.63) “ A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um

direito de todos, [...]”. Em nosso entendimento, se a escola não estiver atenta a este direito com qualidade, acaba perdendo sua finalidade.

## 2.2 GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR

O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. É preciso criar e manter um ambiente propício à participação de todos, que busque ações especiais de mudanças e que estimule a participação. O diretor enquanto gestor, é responsável por estas articulações.

Outros valores cercam o gestor escolar. Podemos iniciar observando o conceito de competência, compreendendo por competência como a demonstração da capacidade de aplicar conhecimento e ou habilidade para resolver um problema, uma dada situação, e quando relevante, atributos pessoais demonstráveis. Assim poderíamos complementar que ao gestor escolar recai toda a responsabilidade da gestão e de organização da escola. Neste momento social, isso perpassa ao papel de ser uma mera administração técnica e centralizada. A partir disso, o que passa a ser prioridade no fazer diário de um gestor escolar?

Na história da educação e da escolarização em nosso país tais reflexões apontam que a gestão escolar advém de outros modelos administrativos não sendo própria ou específica dos estabelecimentos de ensino. As influências externas, de conceitos e execução, interferem nas práticas escolares. “Os quatro modelos de gestão da educação são concebidos à luz da natureza de seu principal critério de desempenho administrativo, respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade e relevância” (Sander, 2007, p. 73). As definições são complexas. Estendem-se para além das concepções didáticas que o professor/gestor constitui em sua formação acadêmica, específica da área que optou estudar. Por isso destacamos a importância de estar em constante aperfeiçoamento, estudos e discussões que mantenham atualizadas suas informações e reavaliam sua gestão, ferramenta tão importante no contexto escolar.

A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes/gestores, ao liderarem as ações da escola, o fazem orientados por uma visão geral e mais abrangente do seu trabalho. Para isso o conhecimento construído aliado a prática desenvolvida são fundamentais dentro da escola de qualidade. Como a metamorfose vivida pela sociedade e, conseqüentemente pela escola, as reflexões não podem ser abandonadas e, os estudos acadêmicos, tampouco.

Não tem como qualificar a prática docente, em qualquer função que o professor desempenhe, sem uma atualização permanente no tempo e espaço que esteja ocupando. O que vai gerar mudança de comportamento e um grande esforço para atingir os objetivos da instituição.

Assim, a liderança é um fenômeno presente desde os primeiros registros de grupos humanos. Sempre existem pessoas que tomam a iniciativa pela ação e desempenham papel principal nos processos de tomada de decisão dentro de seus próprios grupos sociais, indicando como figura fundamental para o sucesso dos seres ali envolvidos. Para Hunter a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. (Hunter, 2004, p. 25). Outros entendimentos e ou percepções dão conta de que consideram como definição de liderança um processo de influência que ocorre em grupos humanos envolvidos na ação coletiva. Porque é dentro do coletivo que há destaque de alguém dentro de uma ação desenvolvida, isto é, em grupo, de alguma forma, alguém acaba se destacando.

No contexto das organizações sociais, existem entendimentos que apontam para as dificuldades existentes em obter-se líderes capazes de conduzir o processo de mudança cultural, isso porque “Mudar nunca é simples, [...]” (VIEIRA, 2007, p. 59), as resistências acontecem e não são todas as pessoas que se dispõem a deixar a sala de aula e assumir o desafio de ser gestor. Um dos fatores que leva a esta resistência de mudar no contexto escolar são os fatores humanos. Na escola não é diferente, principalmente pelas faixas etárias ali envolvidas. Neste contexto, Vieira (2007, p. 59) cita: “Gente é assim. Resiste. Reage. Faz corpo mole [...] gestão se faça na interação com o outro. Por isso mesmo o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito”. O diálogo transforma as pessoas fazendo com que estas criem uma nova consciência sobre os assuntos debatidos, até ali há um aprendizado! Os aspectos como relações de poder, assunção de papéis organizacionais e a conscientização sobre a realidade da organização são grandes questões com as quais as lideranças têm que se defrontar na predisposição de organizar o grupo de trabalho.

Para Lück (2011) a liderança na escola é uma característica importante e também inerente à gestão escolar, por intermédio desta o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar observando a melhoria do ensino e da aprendizagem, pois não é possível haver gestão sem liderança. O líder, como indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade

estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar.

A sociedade contemporânea é muito complexa. As diversas culturas que a compõem transcendem, também, os muros da escola. Isto é, como nos comportamos, nossas crenças, nossos valores, modo de pensar e de agir que vamos adquirindo ao longo escola. Daí vai resultar a cultura organizacional da escola e esses “são elementos essenciais para compreender a dinâmica interna delas” (LIBÂNEO, 2003, p.319). As escolas como meio importante para a reflexão, ação das diversas culturas sociais, através dos processos de ensino e de aprendizagem, tem tarefa social e ética peculiares, em nosso entendimento. Além de ser o lugar de atividade profissional do professor e sua própria relação com os estudantes, também o gestor escolar, líder da comunidade que lhe pertence, atua com determinação, seja no campo educacional, seja na construção e na de gestão, tanto pedagógicas como administrativas das escolas “tendo em vista que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. (LIBÂNEO, 2008, p. 105). Líderes, gestores que não percam o foco da escola.

A gestão democrática e o processo da liderança nesta gestão, nos faz refletir que o diretor, enquanto gestor, pode ser um líder democrático capaz de trabalhar, cooperar e sugerir. Focar na aprendizagem e manter-se um profissional firme no seu propósito. Este é o líder da organização que aprende e que assume responsabilidades, possibilita autonomia, interage, participa e coordena na busca de soluções e construções. Visa um grupo motivado, cooperativo e que tenha vontade de crescer. Enfim, um líder leal, que faz os contatos internos e externos da escola, sejam eles pessoais ou profissionais, que constrói verdades em grupo e tem a segurança que não impõe sua verdade, mas que constrói verdades com o grupo e tem a segurança da comunidade escolar buscando, cada vez mais, sua participação e atuação dentro da escola. Então, acreditamos muito que a escola é o espaço de destaque para aprendizagem de todos que a constituem. E para o gestor-aprender é preciso estar aberto e receptivo para as possibilidades de aprendizagem que o dia a dia nos proporciona.



### **3 CAMINHO METODOLÓGICO**

A metodologia para a busca de dados desde trabalho é qualitativa, a partir das entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas em três escolas urbanas do Município de Erechim com o foco nas atuações do diretor, nas suas ações diárias dentro do espaço escolar e analisado se acontece de maneira democrática e se desempenha função de liderança, sob o entendimento dos entrevistados: gestores, professores e pais.

Após abordagens teóricas sobre os temas e as realidades investigadas através das falas apresentamos análises sistematizadas organizadas através de duas categorias: gestão democrática no contexto escolar e liderança escolar. Os entrevistados serão denominados por letras do alfabeto (A,B,C) para gestores, (C,D,E) para pais e ( F, G, H) para os professores e, suas esferas de atuação em IE pública e IE privada.

Análise é qualitativa, buscando elementos que possibilitarão, após a pesquisa, repassar informações às Mantenedoras, buscando a melhoria da gestão escolar, da qualidade do ensino aprendizagem e da educação, sugerindo temas a serem trabalhados junto aos gestores escolares através de formação continuada.

### **4 PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA**

O processo de democratização da escola buscou torná-la aberta à comunidade, com qualidade para todos, não deixando de atender aos preceitos legais previstos na legislação vigente. Esse processo marcado pela luta de movimentos sociais foi e é uma construção social. A cada tempo, a cada espaço o contexto histórico vai mudando e implica na forma de entendimento e atuação também dos processos que se desenvolvem e se correlacionam com a escola. Isso vai além de dimensões teóricas. Por mais que tenhamos definições e conceitos que organizam as falas, legislação por exemplo, as práticas educacionais sofrem diversas interpretações baseadas nas mudanças de gestores, nos fatores econômicos e sociais emergentes, na constituição da comunidade naquela época, enfim, são interferências vividas além das fundamentais teóricas. Uma não é completa sem a outra. Isso se configura também no pensamento de Lima (2014, p. 1070)

Por essa razão, reconhecer o forte simbolismo político da gestão democrática, a sua genealogia revolucionária e as suas ligações privilegiadas à democracia participativa não implica, em caso algum, deixar de estudar as suas dimensões teóricas, de debater as suas realizações práticas. [...]"

Reconhecer o caminho já trilhado, a história construída e saber olhar para a realidade, observar as suas necessidades e voltar a buscar, construir soluções, avaliar, sugerir e traçar novas metas é desafiador e muito presente na vida daqueles que se importam em melhorar um pouco a sociedade recebida. Neste contexto, a gestão escolar desenvolvida sob o olhar da democracia constrói, com grandes possibilidades, a realização de uma escola próxima da realidade em que está inserida. Da mesma forma o gestor que compartilhar as decisões, mesmo que esteja na responsabilidade de coordenar o processo, tira de si o peso maior do fracasso. Na construção coletiva se constitui a divisão das responsabilidades. A realidade de cada um é discutida e contemplada. O Projeto Político Pedagógico, representa, sem rodeios, o planejamento estratégico para que os objetivos a serem alcançados obtenham êxito e certamente a aprendizagem será o foco de todos. Para que esta realidade aconteça, consideramos importante o perfil do gestor, que acima de tudo, terá que ser um motivador para levar o grupo contribuir. Neste momento entra em cena a sua escolha.

Existem três dimensões básicas associadas à gestão democrática das escolas e, consideradas cruciais, segundo Lima (2014, p.1071) e que interagem com gestão democrática “eleição, colegialidade, participação na decisão”. A eleição dos representantes das unidades escolares, pessoas detentoras de cargo com a participação representa um contraste com a situação vivida por muito tempo, opondo-se a nomeação de pessoas de confiança política de alguém que governava. Segundo Lima, há muito tempo é debatido sobre as vantagens e os inconvenientes das formas clássicas de escolha de dirigentes escolares: eleição, concurso, nomeação ou ainda uma mistura destas.

A existência de órgãos colegiados, como os conselhos diretivos que administram a escola juntamente com a equipe diretiva, passa a ser uma alternativa democrática louvável uma vez que são constituídos por representantes eleitos dentre os segmentos que compõem a escola. Isto significa que a comunidade escolar está representada com direito a voz e vez nas decisões e nos encaminhamentos. “[...] a opção pela colegialidade dos órgãos é considerada mais próxima de concepções democráticas de pendor participativo,

afastando-se de modalidades unipessoais[...].” A escola fica aberta as opiniões de todos e divide com estes a sua gestão.

A terceira dimensão que é a participação na decisão surge como uma dimensão central da gestão democrática das escolas, não apenas pela participação ativa que é inerente aos processos de organização e mobilização democráticas, mas porque a participação verdadeira exige muito mais do que o acesso à informação e ao direito de ser informado, “[...] só o poder de decidir confere pleno sentido às práticas de governo democrático das escolas [...], LIMA (214, p.1072). Neste momento “o fazer de conta” (grifo nosso) dos rituais democráticos, se desfazem e a participação se efetiva para valer.

Vimos nesta sinopse algumas alusões que confirmam ser possível acontecer práticas democráticas na gestão escolar. Acreditamos ser uma busca constante em educadores/gestores que primam pela participação de todos no processo de gestão e acreditam que a democracia pode estar presente de maneira prática e eficiente e não apenas como slogan constante de leis e textos. Na sequência deste trabalho passamos a relatar o entendimento conceitual e exemplos de práticas vivenciados pelas pessoas que entrevistamos.

#### 4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS CONTEXTOS ESCOLARES

Podemos dizer que a gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Ela implica em um processo de participação coletiva, não somente nas decisões, mas no acompanhamento destas.

No andamento do trabalho, ao serem questionados sobre o seu entendimento sobre gestão escolar, foram unânimes em afirmar que o diálogo é um princípio básico, que todos precisam ter voz e vez e que os direitos e deveres devem ser tratados de maneira igualitária para toda a comunidade escolar. Paro (2008, p. 25) elucida este entendimento na fala de que “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. Nas entrevistas, salientam que, enquanto gestores, precisam estar abertos para ouvir sua comunidade escolar.

“Ações que estimulem muito o diálogo [...] é o princípio da gente dar vez e voz para todos (IE privada)”

“Regras claras em que toda a comunidade conhece e tem acesso ( IE pública)”.

“Dar oportunidade para as pessoas, ouvir as partes e tentar direcionar para a melhor forma ( IE pública)”.

Reconhecer o diálogo como um meio para a construção democrática é uma atitude de grande relevância porque demonstra que o gestor quer trabalhar de forma aberta e conjunta.

Relativo às ações democráticas presentes no seu fazer diário, os gestores apresentam opiniões diferentes, levando em consideração, também, sua autonomia diante das mantenedoras e a liderança que exercem na motivação e organização do grupo.

“Consegue ser feita. [...]. Mas existe um processo de releitura da nossa função dependendo do contexto aonde nós estamos inseridos. [...] pra poder junto com os demais líderes discutir possibilidades de atuação (IE – privada).

“Reuniões periódicas para chamar aos pais, [...] planejar, buscar, refletir e rever as práticas em conjunto com os professores”. (IE – pública).

“Estar aberto a comunidade”. (IE – pública).

Percebemos como importante que o diretor tenha presente o foco de onde a escola quer chegar para dar conta do planejamento necessário a seguir. Se isto não estiver esclarecido, por alguma razão, as funções começam a ser invertidas e as práticas ficam sem governança. A autora Lück, (2009), em entrevista à Revista Nova Escola: nos ajuda explicar que “onde não existe liderança o processo é frouxo e não há mobilização para alcançar os objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e pelos interesses pessoais”. A aprendizagem deixa de ser o interesse maior de todos.

Para que a caminhada escolar aconteça realmente de forma democrática, as ações do gestor precisam ser sentidas pelos demais segmentos que compõem a comunidade escolar. Considerando esta, como um segmento presente, participativo e atuante. Se não for assim, o gestor pode fazer um esforço enorme para dividir e definir as ações da escola, que não haverá reconhecimento. Reafirmamos esta proposição com a expressão de Libâneo (2008, p. 132) “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso”, ações fundamentais para que o processo aconteça. Apresentamos o entendimento de nossos entrevistados com relação ao tema:

“Que seja direito de todos. Democracia seria algo que engloba ou interfere na questão de um todo[...]” (IE- pública).

“Quando tem a participação dos alunos, dos pais dos professores, de todo o mundo que tá envolvido na escola”. (IE- pública).

“Gestão participativa; Transparece na escola através de decisões pedagógicas” (IE\_ privada).

Num sentido mais amplo, a gestão compartilhada envolve professores, alunos, funcionários e pais de alunos. É uma maneira mais aberta de dirigir a instituição. Para

isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola. Como apontado por Lück (2013, p. 48), “a qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las”. Não basta participar é preciso atuar nas ações propostas pela escola. Entendemos que se não há clareza de atuação e espaços para intervenções, a escola seguirá triste e sem a presença da comunidade escolar.

A autonomia é mais dos fatores envolvidos na prática escolar. Assim como outros tantos conceitos estão disseminados em ações e tampouco reconhecidos nas práticas diárias, com o de autonomia não acontece diferente. Para alguns é o entendimento de “liberdade financeira” para outros “a capacidade de agir independente do sistema”. Este conceito transmite a ideia de que a escola não necessita de mais nenhuma instituição para ajudá-la em suas tarefas diárias. Entendemos que a partir daí não precisaria nem de governo nem da comunidade, seria autossuficiente. Porém, damos destaque de que para nós, esta instituição tem outro conceito e concordamos com Lück (2002, p. 21) quando expõe:

A escola é uma organização social, instituída pela sociedade e organizada para prestar-lhe um serviço que deve ser, portanto, coordenado e orientado por organismos sociais que detêm esse estatuto, ao mesmo tempo em que se articula com sua comunidade local, de modo a desempenhar sua missão adequadamente.

Não conseguimos entender diferente porque acreditamos na transformação social através da escola e, com isso, se esta não estiver em contato com entidades afins que a ajudem nesta busca, estará fadada ao fracasso. Existirá apenas para cumprir tarefas. Observamos que a escola vive entre dois “olhares” (grifo nosso): o que recebe de fora (mantenedora) e o que chega do contexto local (comunidade). Neste momento é preciso estabelecer uma relação de interdependência e conseguir fluir dentre ambos para atingir seus objetivos, sobretudo pedagógicos. Por mais que exista uma legislação a seguir, sempre há espaço para fazer do seu jeito, da mesma forma que o professor ao ministrar sua aula consegue manter sua autonomia criativa de execução. Como afirma a mesma autora:

[...] 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. (LÜCK, 2002, p.21).

Este conceito ou esta construção de conceito está ainda limitada no interior da escola. Na conversa com os três gestores que tivemos, dois referendaram a autonomia “uma pequena intervenção que conseguem fazer de recursos humanos” e, a terceira que possui de maneira limitada uma vez que as decisões são em rede. Aqui percebemos um assunto a ser apontado para a formação do professor gestor junto as mantenedoras, um de nossos propósitos com este trabalho.

Outro ponto de destaque levado o questionamento das entrevistas, como um processo importante para a democracia, é a forma de escolha do diretor. Embora tenhamos a concepção que sozinho não garante a democratização da gestão, mas é um instrumento para o seu exercício. “Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta” DOURADO (2006, p. 85). Passamos aos relatos referendando qual a melhor forma de escolha de diretor (a) nas instituições públicas:

“eleição por ter uma resposta mais direta ”(IE- pública).

“eleição direta é o caminho menos danoso, voto direto é compromisso entre pais e direção ” (IE- pública).

“Indicação nunca pela questão partidária; releva a política e não o trabalho; risco de ser alguém que não conhece a realidade ”(IE- pública)”.

Existe a preocupação de que alguém estranho, ausente à comunidade escolar assuma “direção” se o encaminhamento para provimento do cargo não aconteça com a participação direta. Esta preocupação também foi expressa na IE privada, mesmo que a comunidade não tenha participação direta nesta decisão, consideram de suma importância que seja um profissional que já conhece a realidade do educandário. Nas IEs públicas até admitem a possibilidade de que outra forma possível de escolha fosse concurso, mas precisaria ser bem estruturado para que não houvesse perda para a comunidade escolar. Uma pessoa ou equipe alheia a realidade vivida pela escola levaria um tempo para adaptar-se o que prejudicaria o andamento dos trabalhos. Na pessoa do diretor seria ainda mais prejudicial, porque está centrada nele a responsabilidade dos avanços que a unidade escolar precisa ter para atender seus objetivos finais. Paro (In: Educação e Pesquisa, 2010, p. 765-766) referenda com a citação:

“ele é considerado o responsável último pela administração escolar. Enfim, é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania”.

Vale destacar que este pressuposto segue acompanhado pelo entendimento que pensar a democratização da escola perpassa por pensar e lutar, também, pela democratização da sociedade da qual ela faz parte. Uma não evolui sem a outra, por isso precisam caminhar juntas.

## 4.2 LIDERANÇA ESCOLAR

O gestor escolar possui as mais variadas responsabilidades, porém, com maior intensidade o pedagógico, o financeiro e o administrativo da escola que gesta. Ainda precisa controlar e coordenar todos os setores do ambiente escolar, compreendendo sua atribuição como gestor, motivador e agente propulsor de transformação. O gestor, na sua figura de líder, precisa despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam ao mesmo tempo.

Aperfeiçoando o entendimento: mas ser líder é uma característica nata ou desenvolvida ao longo da vida? Para Campos, (2015, p.11) O mito do “líder nato” pertence ao passado[...]. que os filhos sucediam os pais, porém esses filhos eram treinados como líderes desde o berço”. Pelos registros históricos de nossa cultura sobre o tema da liderança, observa-se que era valorizada em poucos. Para poucos existia o desejo de dar destaque de líder diante de uma comunidade. Normalmente isso acontecia como forma de manutenção do poder, o líder precisava ser seguido para que os interesses fossem perpetuados.

A que área, então, pertence o estudo sobre liderança? Segundo Mussak (2009, p.11) há várias: “desde a antropologia, a que sociologia, a psicologia – enfim, o humanismo de modo geral –, mesmo porque liderança não é cargo”. Nas mais diversas formas de organização da sociedade, existem cargos de gerente, diretor, supervisor, superintendente, mas não de líder, ainda que poucos a utilizem. “Em princípio, liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano” (idem, p. 08). De acordo com Beal (1962) há outros tipos de líderes: o líder institucional que assume um cargo onde suas funções já estão pré-definidas, o líder chamado passivo, não faz nenhum esforço para liderar, está ali por ter qualidades e características muito admiradas. O líder

que se destaca pela imposição pessoal- líder carismático. E o líder democrático que surge naturalmente no grupo porque suas ideias influenciam mais do que as dos outros que compõem o grupo. A liderança do gestor na escola propulsiona todas ações necessárias para que a mesma seja eficaz. Referendamos com este posicionamento (LÜCK, 2000, p.2), “os dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam[...]um ambiente escolar [...]orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades”.

Na pesquisa realizada as opiniões se constituem de maneira diferente sobre o que é ser líder e em que momento o é dentro da escola.

“O gestor precisa ter a característica de articular as pessoas, mobilizar não é[...] o líder é aquele que vai buscar o entendimento. Sou líder por ter o reconhecimento de um grupo pelas ações”(A- IE privada);  
 “Desafio maior é você não perder a noção de que você é colega de seus colegas, [...] se orienta direitinho quais as suas funções para depois fazer com que elas desempenhem da melhor forma as funções pelas quais elas estão fazendo naquele momento” ( B- IE pública).  
 “Referência para resolução de problemas e busca de opinião de toda a comunidade escolar”(C- IE pública).

O processo de ser liderado e liderar faz parte das relações humanas e, por isso, as instituições de ensino, não podem ignorá-lo. Referendamos com Campos (2015, p. 13) “A liderança pode ser compartilhada, pode ser alternada, mas nos grupos humanos, mesmo naqueles constituídos de duas pessoas, ela sempre está presente”.

No olhar da comunidade escolar, aqui representada pelos professores e pelos pais, perguntada sobre o diretor precisa ser um líder? Por que? Em que momentos dentro da escola isso acontece? O que é ser líder? Assim manifestaram:

“Ter visão aberta de educação, visão participativa aonde o aluno é o protagonista e agente de todo o processo e não, paciente. Precisa ser líder porque o líder ouve”; (D- IE particular)  
 “Líder positivista, busca melhorias na escola, (E- IE pública);  
 ”Saiba comandar[...]” (F-IE pública);  
 “É uma pessoa que sempre busca estudar e coisas novas pra escola” (H-IE privada).

É importante observar o pensamento das pessoas com relação a escola porque a partir passa a ser definida, também, sua maneira de atuar. Compartilhamos do pensamento de Lück, 2009 "A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional." Um trabalho voltado para a transformação social- destacando aqui caráter, personalidade e, também



profissionalismo, precisa ter líderes na condução e trabalhar na construção de novas lideranças para que sejam pujantes dentro da sociedade que habitam.

## 5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática se consolida com a participação dos membros que fazem parte da comunidade escolar em conjunto com a direção da escola. A partir desse entendimento, argumentamos que o processo só se torna democrático quando todos lutam pela mesma causa, não havendo resistência entre a instituição escolar e os demais participantes. Todos seguem o mesmo foco que deve ser a aprendizagem de todos, cada um no seu momento de formação. Compartilhamos com Cury (In FERREIRA, 2006, p. 51) a ideia de que “participar é dar parte e ter parte”. É a partir da participação que todos os envolvidos passam a dialogar e refletir democraticamente sobre as necessidades, manutenções e melhorias para a instituição escolar, efetivando-se, assim, a prática escolar. Cabe, então, a todos os envolvidos um esforço coletivo e dialógico para a superação do autoritarismo, da falta de recursos financeiros e pedagógicos, assim como a apropriação de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades pelos educandos em prol de um ensino universal e de qualidade.

Os estudos teóricos conhecidos e a amostragem da prática escolar contida neste trabalho no levam ao entendimento de que para que a gestão escolar seja democrática e a liderança seja exercida, o primeiro item a ser observado são os conceitos. Ou seja, “O que as pessoas entendem pelas coisas”: o que significa ser líder naquele momento e naquele espaço? O que é entendido por democracia? Por gestão democrática? Que estudante queremos formar? O que é autonomia? Qual seu significado de gestão escolar e liderança democráticas? De um ponto inicial, constituído de saída pela Mantenedora, fica expresso qual o entendimento desta com relação aos temas apontados. Aqui queremos externar a fala de que não estamos nos referindo a concordância e sim ao esclarecimento conceituais sobre os temas. A comunidade escolar precisa saber o que a Mantenedora, através de seus dirigentes, pensa e como se posiciona diante dos “assuntos escolares”. Entendemos como ponto de partida para a formação continuada, sugerindo às Mantenedoras, o estudo dos conceitos, pois dali advém de como será sua prática educacional e escolar naquele período de vigência. A sociedade precisa entender o que significa, por exemplo, sua opção de voto numa eleição. Que mudanças ou alterações

educacionais, enquanto cidadão, poderão acontecer pela minha opção de votar? O que significa cada projeto de governo para minha escola? Não há outro lugar além das instituições escolares que possam garantir esta formação, é preciso atentar para isso. Parece oportuno observar que os diretores são os porta vozes das Mantenedoras e precisam ter clareza dos conceitos para repassar na sua escola. Ao retornar para a escola o gestor precisa ter clareza do planejamento necessário a fim de atingir os objetivos propostos. Manter as discussões no campo das ideias, saber dividir, esperar, organizar estudos, momentos de troca de experiências e jamais usar de autoritarismo para conduzir as ações. Embora o processo de escolha direta de diretor nem sempre leva em consideração o perfil de liderança e, aqui, liderança educacional, porém ao assumir sua função, precisará ter este desempenho, mesmo que não seja sua característica nata. Como vimos no decorrer deste trabalho, existem diversos tipos de lideranças, que neste caso terá que ser desenvolvido. Trabalhar aspectos da antropologia, da sociologia, da psicologia, de terapias através da formação para gestores para despertar esta característica, é outra dica para as Mantenedoras.

Liderança democrática e gestão escolar, prática ou utopia? Propósito deste trabalho, foi percebida como uma prática possível diante das concepções teóricas estudadas. Ao realizar contato com as três instituições educacionais as quais nos propomos entrevistar, como amostragem, para este trabalho, imaginávamos evidenciar nas instituições públicas maior clareza, tanto de entendimento como de atuação, dos temas de gestão democrática e sua liderança. Argumentamos que isso deveria ocorrer por ser nas instituições públicas este princípio da gestão presente nos textos de diversas legislações que as orientam. Para nossa surpresa, foi na instituição privada que percebemos a interação conceitual e o seu desenvolvimento muito forte na prática diária priorizando muito a aprendizagem dos educandos. Destacamos nas instituições públicas também estão presentes, porém de maneira mais sutil. A observação foi mais a fundo para tentar entender essa expressão. Deduzimos que este processo tem influência direta dos propósitos das mantenedoras no que refere - se ao enfoque das formações continuadas desenvolvidas durante o período letivo. Embora não seja tema a ser aqui aprofundado, foi necessário para compreender o que estávamos observando. Assim tomamos conhecimento de que a IE privada organiza formações mensais e os temas são de estudos e reflexão sobre a prática pedagógica. É avaliada como básica e obrigatória para o bom desempenho. Nas IES públicas, os encontros são semestrais e as vezes desenvolvendo

temas propostos pelas mantenedoras. Formação periódica efetiva mensal dividindo o tempo entre formação acadêmica e troca de experiências, é outra sugestão para formação de gestores escolares.

Outro aspecto que observamos com relevância é a participação dos atuais gestores em alguma outra função de gestor antes de assumir o cargo, ou seja, se teve experiência fora do horizonte da sala de aula. É natural enquanto seres humanos que observemos, criemos, pensemos e sentimos desde o local e/ou espaço onde nos situamos. Por experiência, argumentamos que se perde muito tempo quando o gestor não tem nenhuma experiência além de sua sala de aula e assume a gestão. Tempo necessário diante da seriedade de sua nova função, mas o professor não tem nenhuma preparação para trabalhar com a parte administrativa e passa a lhe roubar muito tempo. Temos aqui duas sugestões: prever critérios aos candidatos a diretor de experiência em gestão ou como pré-requisito ter curso de Gestão escolar e orientar sobre as questões administrativas para dar maior segurança e praticidade no trabalho a ser desenvolvido relacionado com documentação.

Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? Para nosso entendimento: uma prática possível! É preciso querer, é preciso acreditar! Demanda muito esforço e trabalho, persistência e ação! Mas é muito gratificante perceber as mudanças que o ser humano pode conduzir. Enquanto educadores não podemos perder a utopia mesmo diante das decepções. Com base e valorizando a realidade que temos acreditamos muito do poder de transformação através da educação. E quem engradece nosso entendimento é Paulo Freire pensador: “Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo”.

## REFERÊNCIAS

- BEAL, George M. et al. **Liderança e dinâmica de grupo**. Iowa-USA: Copyright, 1962.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da república federativa do Brasil. Brasília, DF, nº 248, 23 de dezembro de 1996.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 13.005/2014 de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da União - Seção 1 - Edição Extra - 26/6/2014, Página 1.
- CAMPOS, Márcia Regina Santiago. **A Liderança do gestor escolar e sua implicação no trabalho coletivo da escola**, Brasília – DF 2015.
- CESARINO JÚNIOR, Antônio Francisco. **Como ensinamos história**. Revista de Educação, São Paulo, v. 13 e 14, p. 52-60, mar./jun. 1936.
- CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. Campinas-SP: Papiros 7 Mares, 2009.
- Dicionário Básico da Língua Portuguesa (Ferreira, 1995)
- DOURADO, Luiz Fernandes et al. Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; 7).
- Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- In: FERREIRA, Naura (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FERREIRA, Naura Sírnia Carapeto e AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010
- <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>. Abril, 2009. Acesso em 16.09.2017.
- HUNTER. James C. (2004). O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 22 ed. Rio de Janeiro: Sext

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática.** Organização e Gestão da Escola - Heccus Editora. Goiânia: MF Livros, 2003.

LIMA, Licínio. **A gestão democrática das escolas.** Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014.

LÜCK, Heloísa.( Org.). **Gestão Escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v.17,n.72, p.1-195, fev/jun.2000.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores.** Revista Em Aberto: Brasília, 2002, n72; p.11-33.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Liderança em gestão escolar: 7 ed.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. (Série Cadernos de Gestão)

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica.** 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2008.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas.** Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília, DF:Liberlivro, 2007

TURATO, E. R. (2004). **A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária.** Em S. Grubits & José A. V. Noriega (Orgs.), Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação (pp. 17- 51). São Paulo: Vetor Editora.

VIEIRA, Sofia L. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples.** RBPAAE –v.23, n.1, p. 53 – 69, jan./abr. 2007.