

O GESTOR ESCOLAR: ORIGEM DO TERMO E DESAFIOS ATUAIS

Werner Schrör Leber
501.162.589-34

Resumo

O escrito analisa o surgimento da figura do Gestor Escolar nas esteiras de movimentos e crises educacionais havidas em nossa tradição escolar. Direciona suas assertivas no sentido de apontar que elementos basilares fizeram com que a educação brasileira adotasse o termo Gestor Escolar, sabendo que o termo é oriundo da racionalização econômico-industrial de início do século XX. Passando por diversas pontes, o termo ganha notoriedade só nos anos finais de 1980, quando novos ares sopram no Brasil, aventando a exigência de uma educação democrática, crítica e libertadora.

Palavras-Chave: Gestão Democrática; Escolanovismo; Mediação; Criatividade.

1- PALAVRAS INTRODUTÓRIAS

O campo educacional é formado pelos mais diversos interesses, relações de poder, projetos e empreendimentos que atingem a todos e todas invariavelmente. O mundo cibernético, de fronteiras cada vez mais gelatinosas e imponderáveis, especialmente aquele que se evidenciou durante as décadas já vividas do século XXI, chamado pós-moderno. Este, mudou a face do planeta de uma forma nunca alcançada em nenhum outro momento com a velocidade e a incisividade que hoje se verifica. No campo educacional vivemos o que Camozzato (2018) denomina “liquidez dos sólidos” (p. 109) e “inflação pedagógica” (p. 111).

É notória a facilidade de acesso ao saber na atualidade se compararmos o tempo atual com o passado recente. Hoje o conhecimento está disponível em uma grande rede cibernética à qual, em linhas gerais, um número muito maior de pessoas tem acesso e de modo quase instantâneo. Nesse sentido, o saber e seu acesso, é hoje decididamente muito mais democrático uma vez que praticamente todas as classes sociais a ele tem acesso. Por consequência, os valores que orientam o ensino e a aprendizagem se alteram, e o professor, o educador, o mediador é exigido a desenvolver uma prática pedagógica que seja adequada às novas demandas que, por sua vez, não cessam de produzir efeitos e desafios. Mas

quem tem a função de unir os laços entre tantos profissionais que se encontram em uma escola? Quem é a pessoa cuja função que vai ter de dar conta de todos os anseios e projetos que se encontram em uma escola? É preciso alguém que supra essa demanda. É nesse contexto que a figura do Gestor ou da Gestora Escolar torna-se elementar e indispensável. As complexidades culturais e políticas pelas quais passou-se nos últimos 20 anos, alterou o panorama econômico, o mundo do trabalho, a pesquisa, as universidades e as escolas primárias e secundárias de uma maneira sem precedente em nossa trajetória. É, pois, nesse cenário de incertezas e mudanças rápidas, às vezes abruptas, que surge o termo Gestão Escolar e Gestor ou Gestora Escolar.

A complexidade do tema e sua envergadura sustentada por profícuas referências e estudos sistemáticos que pudemos pesquisar não nos permite desdobrar em espaço tão pequeno todas as imbricações do tema. E seria muito desrespeito e pretensão descabida de nossa parte, querer realizar tal empreendimento por meio de um trabalho acadêmico modesto, depois de renomados autores e autoras já terem se debruçado incansavelmente sobre a temática e construído um legado respeitável, mas nunca definitivamente cerrado. Nesse sentido, fizemos a opção de percorrer o caminho que fez surgir o *Gestor Escolar*, depois que os termos *Diretor* e *Administrador Escolar* caíram em desuso.

2 – OBJETIVO GERAL

Verificar o itinerário que levou a substituir o termo Direção pelo termo Gestão nos assuntos educacionais, bem como também analisar as prerrogativas que cabem ao gestor escolar e apontar os desafios que a função demanda.

2.1 Objetivos Específicos

- a) apontar o itinerário que levou a mudar o uso da expressão “diretor escolar” para “gestor escolar”;
- b) verificar os movimentos pedagógicos havidos ao longo do século XX e sua influência na definição das atribuições do gestor escolar;

- c) analisar os fundamentos legais da gestão democrática no sistema de ensino brasileiro e sua implicação no cotidiano da escola;
- d) contribuir com indicativos sobre a função da gestão nos aspectos administrativos, pedagógicos e de formação docente.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A economia mundial e as relações de poder e interesses governamentais, empresariais, financeiros, educacionais encontram-se em um rebuliço nas primeiras décadas do século XXI que as fontes da riqueza da visão econômica clássica, quais sejam, terra capital e trabalho, já não constituem os elementos capitulares para se entender a dinâmica das transações econômicas do planeta. “*Nessa nova economia, o processamento de informações e a criação de conhecimentos científicos e técnicos são as fontes principais da produtividade*”, diz Capra (2019, p. 112). Mas o que isso tem a ver com a gestão escolar e com o surgimento do termo “gestor escolar”? É o que nos propomos, como modéstia e muitas lacunas, delinear.

Os conhecimentos científicos e técnicos são gestados, sobretudo em laboratórios e nas escolas e universidades. Daí se segue que a escola contemporânea precisou ampliar seus horizontes com velocidades antes não vistas por conta da demanda trazida pelo processo que a, assim chamada, globalização demanda.¹ No dizer de Camozzato (2018, p. 111) “[...] *a pedagogia escorreu das instituições consideradas comumente educativas [...] para adentar outras instituições sociais, incluindo espaços de lazer e trabalho*”. A mesma autora ainda fala que vivemos algo como uma “*inflação pedagógica*” (BEILLEROT, 1985, *Apud* CAMOZZATO, 2018, p. 111). Nesse cenário, as novas tecnologias ocupam um

¹ É interessante notar o que Fritjof Capra (CAPRA, 2019) dizia sobre isso no alvorecer do século XXI. Ele observa que a globalização econômica é um projeto elaborado pelas grandes economias do mundo por meio de instituições como FMI, BM e OMC, que ele chama de “globalização projetada” (p. 221). Mas a nosso ver, a obra de Capra, ao menos nesse aspecto, já não encontra tanto eco assim. O texto original em inglês é de 2002, numa época em que o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Organização Mundial do Comércio eram os agentes centrais da globalização econômica e cultural. Com a China e a Índia no jogo, as coisas mudaram em relação às pretensões dos capitalistas ocidentais de duas décadas atrás. Importa perceber que a educação está sempre procurando adaptar-se às demandas dos acontecimentos políticos e financeiros, que não cessam de mudar rapidamente e imprevisivelmente os rumos de nossas vidas.

papel central à medida que mudam à forma de acessar o conhecimento.² Foi assim, como diz o comentador, que “os *produtos da técnica moderna invadiram a vida doméstica*” (PLANCHARD, 1962, p. 75, *Apud* CAMOZZATO, 2018, p. 116)

A pedagogia é uma ciência humana. Em ciências humanas, a exatidão não é, em termos técnicos, possível, sobretudo na pedagogia, área na qual a velocidade de mutabilidade é intensa e até maior que em outras áreas das ciências humanas. (CAMOZZATO, 2018). A Gestão Escolar, termo hoje empregado na hodierna novilíngua pedagógica, designa o que antes se chamava de Diretor Escolar. Mas como isso ocorreu? Moacir Gadotti (GADOTTI, 2007; 2014) aponta que a necessidade da gestão escolar está alinhada à necessidade trazida pela Constituição de 1988 e pela LDB de 1996 à medida que nessas Leis surge o que convencionou-se chamar de *Gestão Democrática* nas escolas. Por um prisma muito diferente, Chiavenato (2003) traz importantes considerações sobre o aparecimento da racionalização econômica e burocratização surgido com as empresas e suas complexas formas de administração. A ideia de gestor e gestão remonta ao surgimento dessa exigência que surgiu com a industrialização de início do século XX. Conforme aponta estudo relevante (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2019), o interesse em querer compreender a escola como empreendimento capitalista e empresarial remete nos aos *Pioneiros da Educação Nova*, surgidos na década de 1930, marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar às organizações e empreendimentos empresariais Também Viera e Bussolotti (2019, p. 48), observam que:

A gestão das escolas, principalmente de escolas públicas, tornou-se foco de discussões em diversos congressos e simpósios por apresentar grande importância como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. Compreende-se que o ensino oferecido nas escolas se apresenta como sendo o principal meio capaz de

² Por exemplo, “**As metodologias Ativas da Aprendizagem**” que mudaram a relação entre quem ensina e quem aprende. Como diz o informativo: “[...] *são metodologias menos baseadas na transmissão de informações e mais no desenvolvimento de habilidades*”. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/instituicao-de-ensino/metodologias-ativas-de-aprendizagem/> (acesso em 08/08/2022)

impulsionar a transformação da atual sociedade em que vivemos, com desigualdade e problemas sociais.

Libâneo (2013) assevera que a gestão da escola é uma tarefa administrativa e altamente relacional e política. Na perspectiva deste comentador, pensar na gestão do espaço leva-nos ao encontro de muitos desafios uma vez que a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas. Percebe ainda que a escola não é uma soma de partes, mas um arcabouço interligado que visa articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática curricular, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

O contexto apontado também não passou despercebido para a comentadora e autora de várias publicações sobre gestão escolar, Heloísa Lück, quando ela diz:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24; *Apud* . VIERA E BUSSOLOTTI, 2019, p. 48-49)

A relevância da gestão escolar eficiente para a qualidade do ensino tem ainda outros aspectos que procuraremos delinear ao longo de nossa investigação. A Constituição de 1988 e a LDB de 1996, estabeleceram as bases do gerenciamento educacional uma vez que toda organização passa a necessitar e depender de quem planeja, de delega poderes e procure alcançar os objetivos propostos. No dizer das comentadoras Viera e Bussolotti (2019, p. 51) “[...] *a escola, como uma organização pública, exige uma gestão embasada nos princípios da gestão participativa, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos*”. E nesse sentido cabem as ilustrativas palavras de Heloisa Lück, citadas por Vieira e Bussolotti (2019, p. 51-52):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de

competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Demo (2022, p. 113) nos informa “*que a realidade não é disciplinar, mas nós é que somos*”. Essa perspectiva ele toma emprestado de Edgar Morin, de quem está a discordar em alguns pontos sobre o que seria “complexidade”. O que ele, Pedro Demo, enfoca é que as complexidades que enfrentamos no mundo, também no da educação, exige de nós quadros abstratos com os quais analisamos as variadas funções que exercemos. É o caso do que estamos a escrutinar e analisar neste escrito. Compreender a função e a necessidade de um gestor escolar remete-nos a criar quadros hipotéticos, teóricos e especulativos sobre a realidade do âmbito escolar. Percebe-se que o gestor precisa estar capacitado para gerir uma quantidade de anseios, ensinamentos, experiências docentes que visem à qualidade do ensino (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018). No mais, também dar conta da organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sociopolítico, relacional, material e financeiro. As reflexões e contribuições dos estudiosos e colabores especializados apontam a necessidade do gestor no contexto escolar e a exigência de formação e conhecimentos para o cargo devido aos desafios incessantes (LIBÂNEO, 2013; LÜCK, 2009; SILVA e CANABARRO, 2022).

4. O TERMO GESTÃO: DA ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL À ESCOLA

Afinal, o que entendemos por Gestão? Entre as muitas definições e percepções possíveis, citaremos a seguinte:

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Andrade (2001), no Dicionário de sinônimos da língua portuguesa, alerta que, embora a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens (OLIVEIRA e VASQUES-MENEZES, 2018, p. 879).

Como expresso no texto citado acima, o termo “gestor” pode ter vários sentidos e nem todos se aplicam quando o assunto é a educação. Por essa razão, na Educação faz-se necessário ressalvas para não confundir o sentido do termo.

Gestão é um termo muito comum na administração de empresas, em empreendimentos industriais, enfim, no mundo dos negócios, no mercado financeiro e também na burocracia do setor de serviços que, por exemplo, envolve hospitais, autarquias públicas como as Companhias de água e saneamento, portos e, sobretudo, na indústria. Nesse sentido cabe dizer que:

[...] gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, técnicos – administrativos, respondendo às dimensões sociais e políticas (GOVERNO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO, 2019)

Até bem pouco tempo não era comum usar-se o termo *Gestor* ou *Gestora* em lugar de Diretor e Diretora para referir-se a quem é responsável pela direção escolar. Todavia, desde os anos de 1990 o termo passou a ser cada vez mais utilizado nos espaços educacionais e é atualmente empregado amplamente na novilíngua pedagógico-educacional.

Vale ressaltar que ser gestor ou gestora no meio escolar, como qualquer empreendimento humano, enfrenta hodiernamente desafios imensos haja vista a complexidade de fatores que rondam a humanidade nos tempos atuais, para a qual Edgar Morin reivindica um *Ensino para Complexidade*. Mas qual complexidade? E mesmo que não estejamos sempre de acordo com a percepção do que seja “complexidade”, como aponta o excelente artigo de Demo (2022), não há como não reconhecer que a escola precisa hoje exercer papéis muito mais complexos e imbricados do que simplesmente “educar e formar” no sentido tradicional (ARAÚJO, 2009).

A escola desempenha hoje funções que a ela não cabiam a ela em tempos nem tão distantes. A sociedade cibernética mudou a forma como nos relacionamos, o que modificou também a atribuição da escola. A pandemia de coronavírus

acelerou o uso de artefatos tecnológicas para o ensino e a aprendizagem. Os profissionais professores são hoje muito mais mediadores do saber que detentores privilegiados do conhecimento, como ocorria na escola conteudista. Quem está na gestão de um educandário precisa ter ciência disso e preparar-se continuamente para enfrentar os desafios e as demandas que surgem por conta das mudanças rápidas que a tecnologia impõe.

É óbvio que toda e qualquer gestão sempre teve problemas a resolver. Mas a sociedade atual está vivendo tempos muito melindrosos em que uma palavra, mesmo que empregada de maneira inocente ou incauta, pode trazer problemas que não traria em passado recente. Até mesmo as ciências naturais perceberam que já não se pode ensinar apenas de modo técnico se o conhecimento não tiver uma relação de significatividade com a situação social do estudante e com aquilo que a comunidade escolar pensa e faz (CARVALHO; GIL-PEREZ, 2012).

5. O SURGIMENTO DO TERMO GESTOR ESCOLAR E SUAS ATRIBUIÇÕES

O *Gestor Escolar*, acima de tudo, é também um pedagogo e, portanto, precisa participar do processo de ensino e da aprendizagem que se desenvolve na escola. Não é um técnico burocratizado que passa o dia somando números e fazendo planilhas, como um gerente que lida com investimentos ou mercado de capitais. Pelo menos, não deveria ser. Nesse sentido, sua atividade consiste em gerir destinos e as capacidades das pessoas que atuam na escola.

O termo “gestor escolar” pode ser relativamente recente, mas os afazeres que hoje a ele se atribui já se encontravam entre nós há muito tempo. Vários fatores e movimentos contribuíram para que o termo se firmasse na novilíngua pedagógica atual. Listaremos alguns e apontaremos sumariamente as respectivas contribuições de cada um deles para a pedagogia e o cuidado com a escola.

A seguir apresentaremos aspectos de um itinerário teórico pelo qual o termo Gestor Escolar foi cunhado. Suas origens remontam a diversos movimentos políticos e ideológicos que se desdobraram na educação nacional ao longo do século XX.

5.1 Escolanovismo

As inserções e assertivas do escolanovismo impugnavam cabalmente as práticas tradicionais de seu tempo. O movimento pedagógico e político que recebe a alcunha de *Escola Nova* surge na década de 1930, e tinha, entre seus ideais principais, produzir rupturas com o tradicionalismo. O alvorecer deste movimento pedagógico educacional que, como já dito, foi um movimento pedagógico que almejava dar novos contornos às práticas educativas no país, teve significativa relevância à medida que requeria uma reflexão sobre o gerir e administrar os vários interesses que se encontram, às vezes em posições antagônicas, dentro de uma escola. No bojo dessa intenção, a importância da administração da escola passou a ter uma visão mais contundente e incisiva nos cuidados, problemas e desafios que a educação demandava, sobretudo, na necessidade de que se tenha uma direção capaz de açambarcar as relações entre professores, pais e mães e o ensino. O escolanovismo foi um paradigma novo em cuja alça de mira encontrava-se a missão de esculpir uma modelagem para as composições do currículo, isto é, na visão de ensino que tinha até nas unidades escolares.

Isso colocou em diálogo tanto as constantes práticas curriculares e a implementação desses currículos, quanto a própria identidade da escola, fazendo surgir a ideia de que, para a obtenção da qualidade educacional e os resultados favoráveis das aprendizagens dos estudantes, seria necessária a descentralização da figura do professor como único detentor do conhecimento. Dessa forma, as aprendizagens ocorreriam considerando o estudante como protagonista, e não mais o professor seria o centro do processo de aprendizagem.

5.2. A industrialização e a racionalização técnico operacionalista

O início do século XX marca decisivamente o surgimento da indústria segmentada, isto é, da divisão do trabalho na perspectiva da produção industrial capitalista. Lembremos dos filmes do Charles Chaplin ironizando de modo crítico e criativo a repetição que se fazia necessária para levar a cabo a produção de automóveis e outras quinquilharias industriais. O que torna essa questão interessante para o campo educacional e pedagógico são três percepções: a) uma

pedagogia que abordasse os conflitos e interesses que surgiam desse processo de industrialização e a necessidade de estudos mais especializados sobre os novos tempos de então; b) o surgimento de um gestor da produção, isto é, um funcionário que deveria gerenciar todo o processo e conhecer as várias dinâmicas que o trabalho fragmentado trazia. Grosso modo, a visão de diretor de escola – hoje chamado Gestor – tem suas raízes no mundo da industrialização e do trabalho operário; c) a necessidade de se formar mão de obra para a demanda industrial, o que trouxe indelevelmente um arranjo novo à pedagogia e sua função dentro dos interesses que no campo educacional iam surgindo, ora se conflitando, ora se complementando, ora com decepções e ora com entusiasmo exacerbado. A percepção do comentador dá destaque às complexas relações que iam surgindo:

O período, mais conturbado pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista, acelerador do desenvolvimento urbano-industrial, cria um clima de ansiedade pelo bem-estar social e prosperidade nacional. E só uma educação “prática” (evidentemente própria da força de trabalho) voltada para tais objetivos seria capaz de superar o “atraso e ignorância”. Ao “entusiasmo pela educação” se sucede agora um “otimismo pedagógico”. Tal otimismo se expressou na proposta de reforma das escolas existentes. A disseminação escolar não basta e nem é adequada sem os princípios escola-novistas. A escola seria mais eficiente, seu espírito científico qualificaria o ensino, a psicologização do processo educacional capacitaria o aluno segundo suas virtualidades, a administração escolar racionalizaria o processo educacional. Enfim começa a se fazer presente no Brasil a idéia da Reconstrução social pela Reconstrução educacional (CURY, 1978, p. 19).

Conforme nos aponta o estudo de Chiavenato (1983), foi a partir dos eventos do desenrolar do capitalismo industrial do início do século XX que houve o surgimento de muitas ideias e pressupostos organizacionais que deram à administração um caráter científico e uma racionalização disciplinar. No campo educacional, tal surgimento fez surgir uma racionalidade pedagógica, apoiada na epistemologia de outras ciências, notadamente vindas das ciências econômicas e administrativas e também da sociologia e estudos sobre o trabalho e exploração da mão de obra operária.

5.3. Manifesto dos Pioneiros

O Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932 foi outro movimento que trouxe relevância à importância e necessidade de um gestor escolar, embora não empregasse esse termo. Em um período curto de tempo houve uma mudança de direção na visão de currículo e das atribuições que são pertinentes à administração escolar. Dessa forma, a importância da administração escolar ganha significativa responsabilidade e notoriedade social. Percebeu-se uma lacuna a ser preenchida a partir das críticas que o Manifesto dos Pioneiros fazia à organização e política educacional. Ficou evidente a fragmentação e a fragilidade dos aspectos técnicos, filosóficos e sociais que operavam em um sistema desarticulado. O desencontro entre o espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar era sintomático e problemático. O surgimento da figura do administrador escolar – hoje chamado gestor – se deu na esteira desses acontecimentos.

A partir da década de 1980, uma nova era emerge no Brasil. O fim da Ditadura Militar (1964-1985) acena para novos tempos, tempos em que o termo democracia, participação popular e liberdade tomam lugar. A LDB de 1971 (Lei 5.692) havia consagrado as práticas de administração escolar centradas no tecnicismo: ensino médio técnico. Esse modelo se mostrou anacrônico e insuficiente para as demandas que se avizinhavam. Vários movimentos que visavam à reorganização dos currículos escolares e a formação de cidadãos críticos e autônomos fez surgir um novo paradigma educacional no Brasil.

6. GESTÃO DEMOCRÁTICA E DESAFIOS ATUAIS

A concepção de uma escola democrática toma corpo mais incisivo e até visceral no Brasil depois da Constituição de 1988 e da LDB de 1996 (Lei nº 9364). A participação, isto é, a ideia de que a coletividade – a comunidade escolar – deve participar da elaboração dos rumos da educação é, portanto, relativamente recente. Mas o que está em questão em torno da expressão “gestão democrática”? Quais são os pressupostos basilares desse tema? As comentadoras trazem a seguinte ponderação que, a nosso ver, sintetiza o que se está a dizer. Vai assim:

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações (OLIVEIRA & VASQUEZ-MENESES, 2018, p. 880)

Nessa perspectiva, portanto, fica evidente que a participação e autonomia são requisitos centrais e indispensáveis para que a escola arquitete uma gestão escolar democrática. Consequentemente, a figura do diretor e do administrador, herdado da visão organizacional típico das indústrias de transformação, muda para a de líder democrático cuja missão passa a ser integrar a comunidade escolar. E ao mesmo tempo se espera dele também a capacidade de conciliação entre as variadas e, às vezes, divergentes opiniões e anseios que se fazem presentes na comunidade escolar. Vale o que dizem as comentadoras:

Entende-se que a gestão escolar sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar (VIEIRA; BUSSOLOTI, 2019, p. 50)

Ninguém traz fórmulas prontas exatamente porque elas não existem. A democracia não é um objeto que pode ser medido e de modo empírico. É uma ideia, um ideal, uma perspectiva social e política que traz consigo exigências e conflitos. Ângelo Souza (SOUZA, 2006), por meio de sua tese de doutorado sobre gestão escolar, aponta que a democracia é extremamente complexa e perigosa também. Valendo-se de uma perspectiva claramente marxista por intermédio de autores como Adorno e Habermas³, ele aponta que a democracia não pode ser só uma democracia de maioria. Se a gestão democrática da escola se guiar apenas pela maioria, a participação será como que atamancada e manterá apenas a visão da

³ Por exemplo, as observações que ele apresenta na página 144, ao frisar que uma democracia de maioria teria pouco de democracia, mas muito de violência e força.

classe dominante, conforme percepção do autor. Seguem daí os desafios que a gestão democrática enfrenta e com as quais precisará saber lidar

Gadotti (2007) aponta que seja qual for a forma como venhamos a chamar aquela pessoa que estiver à frente da missão de dirigir ou gerenciar uma escola, a primeira coisa que ele deve fazer é aquilo que é também o mais difícil: produzir sentido e esperança para estudantes e professores. Como aluno, colega e discípulo de Paulo Freire, o autor mostra-se mais alinhado à visão humanista e idealista que a visão mais pragmatista que hoje temos. Todavia, o autor também percebe de maneira acertada, a nosso ver, que ensinar com sentido, é relevante. Porém, logo em seguida passa a apontar os desafios que hoje estão sobre os ombros de professores e gestores escolares. Percebamos suas palavras:

Em sua essência, ser professor hoje não é nem mais difícil nem mais fácil do que era algumas décadas atrás. É diferente. Diante da velocidade com que a informação se desloca, envelhece e morre, diante de um mundo em constante mudança, seu papel vem mudando, senão na essencial tarefa de educar, pelo menos na tarefa de ensinar, de conduzir a aprendizagem e na sua própria formação que se tornou permanentemente necessária (GADOTTI, 2007, p. 63-64).

Mas não só a formação permanente é necessária. Despertar e desenvolver a gestão democrática é tão ou mais necessária. Mas do que estamos falando? Eis a questão nem sempre fácil de responder. A democracia aponta para a necessidade de ouvir os vários segmentos e anseios que se desdobram no ambiente escolar e, não poucas vezes, apresentam-se antagônicos e conflitivos. Um Gestor ou uma Gestora educacional tem, portanto pela frente uma tarefa com a qual precisa mediar conflitos, interesses e construir pontes entre os vários anseios e problemas que a educação enfrenta. Veja-se, por exemplo, a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, uma exigência trazida pela CF de 1988 e pela LDB, Lei nº 9394/96 Conforme o que diz a Lei, ele deve seguir as orientações da gestão democrática nas decisões que prevê.

Mas o que significa dizer que o Projeto Político-pedagógico pressupõe atitudes democráticas na tomada de decisões? É possível responder de vários modos e, certamente, nunca conseguiremos definir precisamente o que se

pressupõe por meio dessas assertivas. Sobre essa indefinição, o professor e pesquisador Pedro Demo traz uma consideração que calha bem ao problema que aqui se apresenta. Assim escreve:

Mantenhamos, porém, a epistemologia como achega aberta, sempre incompleta, aproximativa. A obsessão que temos de achar explicação para tudo atesta precisamente que é inviável em sua plenitude. Não raciocinamos; racionalizamos! É isso mesmo. Diria que a mente, revolucionariamente, pende para racionalizar o que acha ser a realidade. Em alguma medida 'inventa' uma explicação, porque não tem uma suficiente. (DEMO, 2022, p. 119).

Significaria então algo inalcançável? Uma utopia, uma retórica rebuscada apenas? Não, jamais. Analisemos o termo “democracia”. Percebamos, de antemão, que com ele se dá o mesmo do que já disse sobre a liberdade: “*ó liberdade, não há ninguém que te defina substancialmente, mas também não há ninguém que não saiba quem tu sejas*”. A democracia não é simples, não é banal, é uma construção constante. Mesmo que não saibamos defini-la adequadamente sempre saberemos quando nos encontramos em situações em que ela está ausente. Conceitos técnicos e verbetes de léxicos não nos ajudam. Não basta apenas querer ser democrático e ter uma boa retórica ou um bom conhecimento teórico sobre a temática. É preciso, factualmente, agir de modo democrático. E agir de modo democrático implica o que se denomina **Gestão Democrática**.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de nosso escrito pudemos apontar que o termo **Gestor Escolar** é relativamente novo no cenário educacional, mesmo que as atribuições não o sejam. Vários movimentos intelectuais e políticos contribuíram para o surgimento do termo e suas atuais prerrogativas. O escolanovismo, como apontado, foi o primeiro grande e incisivo movimento cultural e pedagógico que chamou a atenção para a necessidade de se ter um profissional que gerencia a administração escolar e também seus aportes pedagógicos.

Os desafios que o gestor encontra na atualidade diz respeito à condição humana. Não podemos nos esquecer da epidemia de Covid19, pela qual recentemente passamos. Esse acontecimento trouxe questões gigantescas para o

emocional de professores, estudantes, pais, e, enfim, às sociedades em geral. Lidar com as emoções está cada mais complicado. A internet também colabora para expor as pessoas cada vez mais. Ninguém está invisível quando se tem uma rede WWW, lembra Castells (2017). Daí se segue que as palavras ditas e escritas geram efeitos bem mais incisivos que geravam há poucas décadas. Os sistemas ideológicos da atualidade chegam rápido às bocas e mentes e produzem efeitos também tão rápidos quando a velocidade de evolução das novas tecnologias. Educar é agora mediar os saberes que se encontram na rede cibernética. O conhecimento pode ter ficado mais democrático, mas será que ficou mais fácil? Um gestor, uma gestora escolar enfrenta e enfrentará desafios enormes no que diz respeito às novas posturas pedagógicas que a tecnologia trouxe e traz. Estamos diante de um estudante que não lê porque os conteúdos necessários ao que precisa estão sempre acessíveis desde que se tenha um WiFi. Mas é assim mesmo? O novo Ensino Médio trouxe o ensino por competências, projetos e trilhas. É uma demanda complexa e cheia de problemas que precisam ser enfrentados. Espera-se um estudante autônomo e capaz de escolher as trilhas que lhe levarão àquilo que melhor lhe apraz. Mas como escolher? Como capacitar professores e professoras para incentivar e desenvolver nos estudantes a autonomia de buscar o próprio trilha? O professor precisa ser formado na nova perspectiva e o gestor ou gestora também. A democracia está longe de ser um consenso fácil. O que esperar disso?

Como vimos, a educação brasileira está sob as insígnias **da Educação Democrática e da Gestão Democrática**. Sob esse crivo, envolve estudantes, pais, mães e responsáveis, orientadores e orientadoras, supervisores e supervisoras, técnicos e técnicas pedagógicas, assistentes educacionais, profissionais especializados (as) que atuam na educação de pessoas com deficiência cognitiva, visual e auditiva, assessores e assessoras. Todos esses agentes se encontram na escola e interagem entre si à medida que enfrentam as demandas do dia a dia escolar. Por essa razão, a escola precisa de um gestor ou uma gestora educacional capaz de orientar e gerenciar as atividades, planejamentos, projetos, mudanças trazidas por legislação que envolvem o campo pedagógico educacional e administrativo da unidade de ensino.

8. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO; Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.
- BACICH, Lilian; MORAN, José (orgs.) **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018. (Série: Desafios da Educação).
- BERGMANN, Jonathan. **Aprendizagem invertida para resolver o problema do dever de casa**. Tradução de Henrique de Oliveira Guerra. Porto Alegre: Penso, 2018.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 9ª reimpressão da 1ª edição. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2019.
- CARVALHO, Anna Maria Pessoa de.; CACHAPUZ, António Francisco; GIL-PEREZ, Daniel (orgs.) **O ensino das ciências como compromisso científico e social: os caminhos que percorremos**. São Paulo: Cortez, 2012.
- CASTELLS, Manuel. **Ruptura: a crise da democracia liberal**. Tradução de Joana A. Melo. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COLARES, M. L. I. S., FERREIRA, F. S., VASCONCELOS, C. R. A., & SIQUEIRA, A. O. dos S. (2016). **Educação Infantil: o papel do gestor escolar para a promoção da educação integral da criança**. São Luís, MA. *Cadernos De Pesquisa*, 23(3), 44–54, 2016. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v23n3p44-54> (Acesso em 02/04/2023).
- CAMOZZATO, Viviane Castro. Sociedade pedagógica e as transformações nas espaços-tempos do ensinar e do aprender. **Revista Em Aberto**. Brasília (DF), v.31, nº 101, p. 107-119, janeiro-abril de 2018.
- CURY, C. R. J. **Ideologia e Educação Brasileira: Católicos e liberais**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1978.
- DEMO, Pedro. **Pensamento complexo: tentando rever uma virada decisiva**. Cadernos de Pesquisa, São Luís, v. 29, n. 4, out./dez., p. 105-124, 2022. (<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa>) (Acesso em 01/04/2023).
- FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade: qual o sentido?** São Paulo: Paulus, 2003.
- FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. 2ª tiragem. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- GADOTTI, Moacir. **A escola e o professor : Paulo Freire e a paixão de ensinar**. – 1ª ed. – São Paulo : Publisher Brasil, 2007
- GADOTTI, M. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. Conferência Nacional de Educação, 2014.
- GIBSON, Peter. **Filosofia para quem não é filósofo: tudo que você precisa saber para entender o assunto – em apenas um livro**. Tradução de Márcia Men. São Paulo: Universo dos Livros, 2021.
- GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**. Escola de Serviço público do Espírito Santo. **Gestão Escolar: Políticas de Educação e Gestão Democrática/ Projeto Político Pedagógico e Práticas Democráticas da Gestão Escolar**. Secretaria

de Gestão de Recursos Humanos, 2019. Disponível em:

(<https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/APOSTILA%20COMPLETA%20GESTÃO%20ESCOLAR.pdf>) (Acesso em 31/03/2023)

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. *Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar*. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v.48 n.169, p.876-900 jul./set. 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6ª edição revista e ampliada. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

LUPERINI, Roberto. **Dinâmicas e jogos na empresa**: método, instrumento e práticas de treinamento. Tradução de João Batista Kreuch. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008

SILVA, Sidinei Pithan; CANABARRO, Ivo dos Santos. **Edgar Morin e a decolonialidade planetária**: o pensamento complexo na reforma do pensamento na universidade brasileira. *Cadernos de Pesquisa*, São Luís, MA: v. 29, n. 4, out./dez., p. 126- 147, 2022. Disponível em: Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa> (Acesso em 27/03/2023).

RODRIGO, Lidia Maria. **Filosofia em sala de aula**. Campinas, SP: Autores Associados, 2009. (Coleção: Formação de professores).

SOMMERMANN, Américo. **Inter ou transdisciplinaridade**: da fragmentação disciplinar ao novo diálogo entre os saberes. São Paulo: Paulus, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão escolar no Brasil**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP – (Tese de Doutorado). São Paulo: 2006.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTTI, Juliana Marcondes. **Gestão Escolar**: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas. *Interação: revista de ensino, pesquisa e extensão*, v. 20, nº 01, p. 45-70. Varginha, MG: Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (FEPESMIG) & Grupo Educacional Unis, 2019.