
Desafios da equipe de gestão escolar: Uma análise teórica

The faced challenges by school management team: A theoretical analysis

Verônica Brito Aguiar
Faculdade Unyleya

Marcos Vinicius Capistrano De Oliveira
Faculdade Unyleya

Resumo: Esse trabalho apresenta uma revisão teórica sobre a Gestão Escolar. Além da contextualização, é feita uma revisão conceitual sobre o tema na tentativa de promover a reflexão de profissionais e de comunidades envolvidos com a educação nacional, em especial no que tange à educação pública. O artigo justifica-se uma vez que subsidia profissionais da área na delimitação do que vêm a ser responsabilidades de atuação do Gestor escolar, uma vez que permite a reflexão sobre os papéis e responsabilidades inerentes à função. Ainda, são apresentadas as bases legais da educação no país. Ademais citam-se como elementos basilares da gestão democrática escolar: o Conselho escolar; o Projeto Político Pedagógico e a Direção escolar (eleita diretamente pela comunidade). Espera-se que esse trabalho seja um ponto de inflexão para o olhar crítico sobre a gestão escolar e sobre a importância da democracia, em especial em comunidades carentes e com baixa escolarização. Entende-se que a promoção da educação é fator potencial para a mudança de problemas sociais brasileiros e é almejado que as equipes pedagógicas e os profissionais do ensino formal ou não tenham noção de sua importância no processo de ensino e aproximem a comunidade dos centros de instrução e formação de cidadania.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão Democrática. Democracia. Autonomia. Educação.

Abstract: This paper presents a theoretical review about School Management. In addition to the contextualization, a conceptual review of the theme is made to promote the reflection of professionals and community involved with national education, especially regarding public education. This writing is justified because it subsidizes professionals in reflection about the roles and the responsibilities inherent to the School Management function. Then, the legal bases of education are presented. It's important to say that the basic elements of the democratic school management are: the school council; the Pedagogical Political Project and the School Board (elected directly by the community). Therefore, each of these components is discussed peer-to-peer. This work is expected to be a turning point for the critical eye on school management and the importance of democracy, especially in underprivileged and under-educated communities. It is understood that the promotion of education is a potential factor for the change of Brazilian social problems and it is intended that the pedagogical teams and the teaching professionals are aware of its importance in the democratic teaching process and bring the community closer to the education centers and citizenship promotion places.

Keywords: School Management. Democratic Management. Democracy. Autonomy. Education.

1 Introdução

O sistema de ensino contemporâneo enfrenta uma realidade de constante e rápida evolução tecnológica. Por isso, os centros de ensino devem estar preparados para as inovações ou a permeabilidade das informações cada vez mais com maior intensidade. Esse fato exige constante adaptação das metodologias de sala de aula e demanda que a gestão escolar seja flexível e adaptável. Neste contexto, a gestão escolar é parte imprescindível na instituição educacional, responsável pela condução da mudança e adaptação do ensino às demandas sociais e aos avanços tecnológicos citados. Por isso, este trabalho tem como objetivo contribuir com a definição do que é a “Gestão Escolar” e apresentar tendências e modelos dessa forma de gestão que impactam positivamente no ensino nacional.

Logo, este estudo tem sua importância ao promover a discussão da serventia da Gestão Escolar e ao colaborar com o desenvolvimento dos modelos de ensino do Brasil. Além disso, os achados servem de base para que os profissionais de ensino do mercado tomem as práticas realizadas como ponto de partida como base para a definição de suas bases de atuação de campos de responsabilidade no papel assumido.

Sabe-se que este modelo de ensino visa a inclusão e a democratização do saber e, mais do que isso, busca o alcance da regionalização e o desenvolvimento do conhecimento para a que a população local seja atendida em seus anseios e necessidades. Ou seja, a educação deve servir de base para a construção de perspectivas profissionais e para a formação de uma sociedade melhor. Assim, é importante que a educação escolar extrapole os limites formais de atuação e entenda os educandos como seres complexos. Portanto, fontes da Sociologia, da Antropologia, do Direito e da Educação Social também devem ser consideradas na análise do contexto da formação pedagógica. Assim, segundo Trilla (2003) os professores e gestores educacionais, no ato de educar, devem evitar a idealização dos educandos, assim como a discriminação, e diante do contexto social saber reconhecer os fatores de vulnerabilidade social para que a instituição de ensino seja capaz de atuar estrategicamente e de modo aliado à comunidade.

Deste modo, pode-se dizer que a gestão escolar abarca os encargos, tais como: planejar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros, auxiliar a equipe de profissionais para que as metas de ensino sejam alcançadas e promover a intermediação com a comunidade de pais e alunos para que as decisões sejam tomadas em conjunto e o bem-estar seja alcançado. Ou seja, o conceito de gestão educacional pressupõe uma análise da realidade com foco a interatividade social. (LUCK, 2007, p.55). Assim, este artigo apresenta uma revisão de pesquisas correlatas ao tema, na tentativa de elucidar a evolução do conceito na última década.

O trabalho apresentado justifica-se pela necessidade de um maior aprofundamento nas teorias da Gestão Escolar, em especial porque o conceito sofre grande interferência das políticas públicas brasileiras e das mudanças oriundas do meio tecnológico. Ademais, percebe-se que o papel do gestor escolar ainda carece de delimitação técnica acerca das responsabilidades e limites de atuação. Por isso, o aprofundamento nas publicações e nos achados contemporâneos faz-se relevante e pode auxiliar a prática dos educadores contemporâneos e as futuras pesquisas sobre a temática.

1.1 Contextualização

A Revolução Digital, também conhecida como a Terceira Revolução Industrial, é um fenômeno contemporâneo que trata a informação como elemento principal do sistema produtivo global. Nesse contexto, o produto e o serviço deixam de ser a maior riqueza da sociedade capitalista, enquanto a geração do conhecimento e o potencial empreendedor passam a ocupar lugar de destaque no modelo econômico vigente. Entretanto, essa troca de informações só é possível uma vez que os computadores digitais foram desenvolvidos e a tecnologia favoreceu a celeridade da comunicação e a centralização de dados em ambientes virtuais integrados a nível intercontinental.

Nessa condição, as formas de propagação de informações e acesso a meios de pesquisa estão cada vez mais céleres e baseadas em procedimentos cada vez mais simplificados. Há, com isso, facilidade no acesso a praticamente todo conhecimento já adquirido pela humanidade, ou, pelo menos, a toda informação que possa ser armazenada em bancos de dados eletrônicos disponíveis na *internet*. Fato que impacta diretamente na forma como a educação faz a gestão do saber e a transmissão do conhecimento. Ou seja, o professor deixa de ser a única fonte de dados e passa a ser o centro de apoio e gestão para a busca de conteúdos relevantes e verídicos.

Os indivíduos da sociedade contemporânea têm contato com diversas informações e ações educativas ao longo de suas vidas. Tais informações podem interferir em seus cotidianos profissionais e sociais e podem, inclusive, vir a mudar as relações de comunicação, economia e cidadania. Outro componente sócio-histórico que sofre impacto direto dessa inter-relação é a formação familiar e os sistemas de amizades. Por isso, não se pode ignorar o impacto das tecnologias e da celeridade na troca de informações inerente aos tempos modernos quando se trata também do ensino formal.

Sabe-se que a educação, em sentido amplo, se dá em condições plurais e por meio de atores sociais. Entretanto, é relevante que a sociedade civil se organize de modo a estruturar o ensino de modo a promover o desenvolvimento e a transmissão de conhecimento de modo otimizado e eficiente. Somente por meio dessas ações mediadas é possível a alavancagem da produtividade e a emersão de tecnologias de ponta e da cidadania de um povo.

A educação formal é aquela que, em geral acontece em locais controlados e apropriados ao ensino como escolas e universidades. E possui como característica primária o encadeamento de conteúdos, transmitidos por profissionais tecnicamente preparados. E diante dessa realidade de mudanças e de abundância de bases para pesquisas, o papel desses tutores, em especial na educação básica, na qual os aprendizes têm maior dificuldade na seleção das fontes de investigação, torna-se central na formação dos valores e saberes humanos.

Nesse modelo, ao fornecer ao aprendiz condição de compreender o processo de seleção de informações e base para o pensamento crítico, e entende-se que a escola opta pela emancipação e efetiva inclusão social do sujeito. Uma vez que forma um ser capaz de tomar decisões ponderadas. Ou seja, o tutor e os parceiros da educação, como por exemplo os educadores sociais, agem, assim, como instrumento para transformação social. Caso contrário, ao escolher por manter a realidade como ela é, ratifica-se a exclusão social, na

qual os sujeitos sociais estão fadados à aceitação da subordinação, que tradicionalmente tem sido uma marca na história brasileira.

Importante frisar que a democratização da educação não se limita ao acesso à escola. Faz-se necessário ainda garantir que todos os que ingressam na escola tenham condições de nela permanecer e, mais do que isso, atingir o êxito acadêmico. E neste caso, o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade no ensino e absorção de saber. Logo, o trabalho dos mentores, além da gestão do conteúdo e do encadeamento das ideias, coloca-se na tentativa de proporcionar condições de igualdade entre todos os alunos e em fazer despertar o interesse pela absorção do conhecimento. Ao docente propriamente dito, cabe, no contexto formal de ensino, a escolha do material didático a ser usado nas aulas e o controle do tempo de contato dos alunos com os referidos materiais (BARRETO, 2002).

Diante desse complexo conjunto de atores que apoiam o processo de ensino, cabe, em especial, ao Gestor Educacional, ancorar os diversos setores sociais de modo a convergis a comunicação e organizar as ações no alcance do plano de ensino traçado conjuntamente. Além disso, é preciso fazer com que sociedade e alunos se sintam ouvidos e acolhidos no processo de ensino e, mais do que isso, a sociedade brasileira seja agraciada pelo desenvolvimento da democracia e das individualidades locais. Para garantir isso, a Constituição Federal guarda a educação como direito individual e normas civis amparam o trabalho dos educadores. Mais do que isso, todo o sistema de educação no Brasil, legitimado por normas legais, tenta viabilizar políticas que contribuam para o crescimento da educação pública. Isso porque entende-se a educação básica como direito de todos e como instrumento de cidadania.

Entre estas normas, cita-se a Leis de Diretrizes e Bases (LDB). E nesse movimento, emerge um novo paradigma educacional frente ao Ministério da Educação (MEC): a Gestão da Educação Escolar. Esse plano gestor busca contribuir com a formação continuada dos funcionários para que a educação pública alcance o seu papel social na formação dos estudantes: a formação de cidadãos e a democratização do saber. Segundo Moraes (2013), esse projeto de educação deve considerar os diferentes segmentos sociais que a compõem, bem como buscar articular-se com a realidade do país. Logo, a escola, no desempenho de sua função social constitui-se em um espaço de sociabilidade, que possibilita a construção permanente do conhecimento e a inserção dos indivíduos nas relações sociais. Ou seja:

é função da escola criar projetos educativos numa perspectiva transformadora e inovadora, onde os afazeres e práticas não estejam centrados nas questões individuais, mas sim nas questões coletivas (MORAES, 2013).

Cabe aos integrantes da gestão educacional em todas as suas esferas, sejam elas governos municipais, estaduais, federal (macro) e também os integrantes da gestão escolar, cargos de direção, professores, comunidades, alunos (micro) o papel de desenvolver meios para que se alcance esse objetivo

...vêm se constituindo hoje em um terreno pródigo de iniciativas, quer no campo dos suportes materiais, quer no campo de propostas institucionais, quer no setor propriamente pedagógico. Elas abrangem, pois, desde a sala de aula até os planos de educação de largo espectro (Cury, op. cit.).

Essas equipes de gestão escolar são uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento e produção dos Projetos Pedagógicos (PP) das escolas, uma vez que têm sob sua responsabilidade a criação de meios para que os alunos possam cada vez mais se integrar e relacionar com o mundo das tecnologias. Vale citar que, além da busca por essa interligação entre a tecnologia e a educação, o PP deve também expressar a cultura da escola, seus valores. Ou seja, este é um guia para a ação política e pedagógica da instituição de ensino e não pode ser confundido com a gestão escolar.

Portanto, a gestão escolar é o processo responsável por colocar em prática a gestão institucional com vistas a atender ao PP (LIBÂNEO, 2004). Entretanto, o delineamento político-pedagógico constitui-se num método de descentralização e democratização do curso de ação organizacional e para o planejamento educacional e operacionalização das metas delineadas, a gestão escolar atua basicamente em três frentes interligadas: 1- A gestão de Recursos Humanos: No relacionamento com pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo; 2- A gestão Administrativa, Material e Institucional; 3- A gestão Pedagógica. Portanto, o desafio dos gestores educacionais agrega a intermediação desses papéis no alcance do objetivo pedagógico maior.

2 Gestão Escolar

A Gestão Escolar ou Gestão Democrática, conforme a ideologia da LDB, tem suas bases na coordenação de atitudes e ações institucionais que promova a participação da comunidade escolar em sentido integral: com a participação de professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica, educadores sociais, voluntários, terceiro setor, entre outros atores sociais. De acordo com Vieira (2005), esse modelo de gestão representa um relevante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola, pois requer do corpo docente o planejamento e a implementação de estratégias que aproximem a comunidade do ambiente escolar.

No Brasil, além da dificuldade administrativa e logística da convergência de tantos atores e ideias, é necessário, ainda, o enfrentamento de dificuldades endêmicas como a fome, o custo de transporte até os centros de ensino, a dificuldade dos pais em comparecerem às reuniões por não conseguirem se afastar do ambiente de trabalho, a extensão do tráfico de drogas, etc. Ou seja, o desafio dos Gestores Escolares não se limitam ao campo institucional de discussão de filosofias e implementação de decisões, mas é necessária a superação de condições adversas e precárias de trabalho, que por muitas vezes literalmente se opõem ao ideal de cidadania. Em muitos casos a criatividade da equipe de gestores e professores é levada ao extremo para que as tecnologias e as soluções educacionais operem em intervenções sociais em nível de mudança de condições de higiene ou técnicas básicas de

plântio, por exemplo. Por isso, é importante que a educação “formal” apesar de sua base legal conte com a sensibilidade dos educadores para que seja flexibilizada a depender da demanda dos aprendizes, seus familiares e sua comunidade. Contribuindo para essa análise, Trilla (2008) destaca que a divisão entre a educação formal e a informal não significa que uma ou outra tenha maior ou menor grau de importância. Para o autor, essas modalidades devem ter conexões e interações que possibilitem a formação ampla do indivíduo.

Como tentativa de consolidar esse modelo participativo e a atender aos anseios sociais, no que tange ao papel da educação na formação dos cidadãos brasileiros, a legislação vigente busca formalizar esse modo de gestão participativa. Mediante essa formalização legal, é possível que o Estado Brasileiro operacionalize ações nessa direção e implemente ferramentas que minimizem as barreiras à participação da comunidade nas decisões escolares e de fato consiga a integração entre a educação formal e não-formal. Ou seja, os esforços tornam-se orientados ao um modelo de ensino inclusivo e os investimentos devem necessariamente estar alinhados à política traçada e ao contexto em que a escola está inserida.

Vale citar que a Constituição Federal define a gestão democrática como princípio das escolas públicas e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação acrescenta a importância da participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos e das comunidades nos conselhos escolares ou equivalentes. Assim, pode-se afirmar que são elementos fundamentais da Gestão Democrática: o Conselho escolar; o Projeto Político Pedagógico e a Direção escolar (eleita diretamente pela comunidade).

O Conselho Escolar é um colegiado formado por membros de diversos segmentos da comunidade escolar e tem a função de acompanhar coletivamente as ações da escola. Isso significa que cabe, também, ao conselho discutir politicamente os problemas reais da escola. Além disso, todos os segmentos existentes na comunidade escolar devem estar representados, assegurada a paridade.

A participação da comunidade é essencial ao ensino democrático, observa Castiglioni (2007). Entretanto, muitos indivíduos da comunidade alegam que a participação nos Conselhos é desnecessária e dispendiosa, em especial no quesito tempo. Porém, Castiglioni (2007) observa que a escola é o local onde ocorrem as principais mudanças culturais e morais que a sociedade vem vivendo, logo, este é um local importante no enfrentamento desse desafio e propício para a atração dos membros da comunidade e rompimento dessa resistência. Neste caso, é importante que os idealizadores da gestão democrática sejam educadores inclusive no âmbito social e promovam a democracia inclusive na disseminação da ideia de que a participação da sociedade nos conselhos escolares é relevante para a formação do futuro dos aprendizes do Brasil. Ouvir a comunidade e as famílias dos educandos é dar voz às demandas locais e fornecer inclusão efetiva.

Em paralelo, o diretor é a figura que ocupa o papel de administrador da escola em si. É o Gestor Educacional de fato. Em sua função, a direção escolar assume o papel organizacional de primar pela democracia e pelo fluxo de comunicação constante e claro entre aluno, corpo docente, pais e comunidade. Essa liderança coordena atividades da escola, acompanha a implementação do projeto delineado, media decisões, zela pela organização administrativa, toma decisões por melhorias no rendimento dos aprendizes,

entre outras atribuições. Vale destacar que também é responsabilidade inerente a esse cargo incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos, visando à melhoria dos resultados acadêmicos e promovendo soluções criativas.

No que tange ao projeto Político Pedagógico, seu caráter é obrigatório, uma vez que assegura que a comunidade possa acompanhar o comprometimento da escola com o resultado delineado. Além disso, o PP é a ferramenta que aproxima a administração educacional da oportunidade de desenvolvimento da comunidade local. Com a análise do ambiente de ensino, dos recursos disponíveis e das demandas locais, é possível customizar e diversificar o ensino. Portanto, é importante que esse documento seja formulado com ampla colaboração dos membros do colegiado.

Por meio da gestão democrática, citada, a escola assume seus poderes de decisão nas temáticas pedagógica e financeira e, ainda, fortalece seus vínculos na organização do trabalho escolar. Logo, a autonomia escolar lhe confere mais liberdade nas relações com a comunidade local e maior capacidade de customização do ensino conforme as demandas imediatas dos educandos e seus familiares.

Esse aumento da autonomia das escolas parte do pressuposto de que não há ente mais capaz de entender as necessidades dos alunos do que a própria comunidade na qual ele está inserido. Logo, por meio da descentralização, buscou-se proporcionar as escolas o potencial de perceber e interceder nos problemas que por ventura aconteçam e de buscar as soluções adequadas para todas as partes, sejam eles disciplinares ou nos processos de ensino e aprendizado. Por isso, cabe à Gestão Escolar:

...elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica” (LDB, Art. 12, Incisos I a VII).

A gestão democrática transforma-se, assim, em um meio no qual todos podem aprender constantemente, através das *práxis* da democracia e da gestão. Logo, para firmar em definitivo o modelo de gestão participativa e democrática, a escola deve buscar metodologias de inovação que se alinhem a mudança no contexto de suas ações pedagógicas e culturais junto aos envolvidos nos processos educacionais, sob a pena, caso não busque essa adequação, de permanecer aprisionada na exclusão social e no fracasso escolar como um todo.

De modo a apresentar fatos empíricos que comprovam importância da Gestão Escolar como ferramenta efetiva de inclusão e desenvolvimento social, citam-se análises de pesquisas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

(INEP). Tais estudos têm com base nos dados adquiridos pelo Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) de 2017. O ENEM é uma ferramenta de avaliação da profundidade do conhecimento detido pelos dos alunos do país, que permite que o governo faça um diagnóstico de conjuntura e pense ações de intervenção eficazes. Esse teste é, também, base de nota para acesso no ensino superior em diversas graduações do país.

Destaca-se que, no ano citado, os resultados demonstraram que 91% das escolas públicas em locais de baixa renda possuíam desempenho abaixo da média nacional. O instituto demonstrou que os resultados dos alunos com melhores condições financeiras são, em geral, mais satisfatórios do que os que declaram situação de carência. Nessa análise, a variável independente “renda familiar” impacta diretamente no rendimento do aluno no exame. Ou seja, a baixa condição socioeconômica dos estudantes, na maioria dos casos, implica em menor qualidade de ensino, ausência da família na gestão da educação e a demanda pela função inclusiva das escolas públicas. O INEP reforçou, ainda, que a vida na pobreza ou na falta de estrutura não são fatores determinantes à má educação, mas que escolarização com o suporte de condições econômicas razoáveis favorece o sucesso dos alunos, uma vez que barreiras à aprendizagem podem ser eliminadas. Logo, para alcançar a redução dessa desigualdade, é preciso que o Estado, através da escola pública e da aproximação com a comunidade, seja capaz de impactar positivamente o sistema local e promover o desenvolvimento, não apenas através do aporte financeiro, mas sim, através da geração de conhecimentos e tecnologias capazes de promover o desenvolvimento da comunidade local.

Ainda segundo dados do INEP, dos 2 milhões de alunos matriculados no terceiro ano do ensino médio na rede pública de ensino no Brasil, apenas 58% chegam a fazer o ENEM para tentar ingressar em uma universidade. Por isso, reforça-se que cabe a gestão escolar pensar meios e condições para reduzir as disparidades entre a escola pública frente à escola particular. Nesse caso, é preciso que o aluno compreenda a importância da avaliação e as oportunidades conexas ao bom desempenho no teste. Portanto, é preciso dar aos alunos do ensino público condições e perspectivas de vida que devem ir muito além do término do ensino médio.

Uma maneira de realizar a mudança cultural é promover a mudança de comportamento. Nem toda mudança comportamental, no entanto, representa mudança cultural, para o que é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas, isso significa que as mudanças têm que se basear em razões intrínsecas, em novos valores e crenças, para o que é necessário que as pessoas sejam levadas a perceberem o valor daquilo que está sendo proposto e a sentirem que seus pressupostos já não estão mais sendo confirmados pela realidade. (TEIXEIRA, 1998).

Em termos mais formais, na definição de gestões democráticas, Apple (1997, p. 20) aborda a democracia como o movimento em construção que é resultado de inúmeras tentativas de professores de aplicar acordos e oportunidades que levarão vida à democracia. Essa conjuntura envolve duas linhas de trabalho: a primeira, vista anteriormente, consiste em criar estruturas e processos democráticos que permeiem a vida escolar. E a segunda

requer a criação de um currículo que forneça condições para que os jovens obtenham experiências sobre a ordem democrática. E, extrapolando o conceito, é importante frisar que a instituição de ensino deve estar engajada com o ensino formal que sirva de subsídio para a prática profissional e o desenvolvimento tecnológico demandados na região em que se insere o aprendiz.

Por isso, na tentativa de definir gestão democrática da educação como a busca pela formação humana integral faz-se necessário que os jovens consigam se enxergar como parte integrante e fundamental da sociedade. Logo, é imperativo não apenas a aplicação de um currículo com conteúdo e práticas baseados na solidariedade e nos valores humanos (essenciais à construção da ética), mas também a disponibilização de condições para que o estudante consiga vislumbrar um futuro com oportunidades de alcance de condições de vida melhores.

O contínuo fracasso escolar entre tantas crianças e jovens torna ainda mais importante a reafirmação da importância da escola como espaço onde os aprendizes podem interagir e trocar saberes, o que caracteriza uma comunidade de aprendizes autora de seu próprio arcabouço técnico. A razão de sua existência está diretamente ligada a sua principal tarefa que é a de proporcionar o ensinar e aprender. Uma gestão escolar bem sucedida é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos, para a redução das desigualdades e para oportunizar melhoria de vida para todos os indivíduos que ali depositam suas aspirações e anseios. O sucesso de uma gestão escolar, portanto, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos.

Por conseguinte, considerando as pesquisas na temática da formação humana e os dados sobre o rendimento escolar nacional coletadas ao longo dos últimos anos, aponta-se o diálogo como condição *sine qua non* para o sucesso acadêmico e para o desenvolvimento nacional. Ademais, cita-se que a experiência acumulada por toda a história da humanidade mostra que o sujeito é formado por influência de tudo aquilo que o cerca. Logo, cada individualidade não deixa de ser resultante de um emaranhado de situações e vivências que a vida nos proporcionou. Portanto é fundamental enfatizar que as políticas públicas e a gestão da educação precisam estar atentas ao ensinar e o aprender bem. Ou seja, a organização do ensino deve se formalizar de modo a promover a função social da escola e isso implica em uma vigilância permanente e cuidadosa sobre os processos de produção e difusão do saber na escola e no respeito à decisão compartilhada.

3 Análise Final

Nota-se, mediante a revisão teórica sobre a gestão democrática apresentada, que a escola de qualidade é necessariamente inclusiva. Isso significa que todos os indivíduos devem ter suas limitações consideradas e as barreiras de acesso ao saber, quaisquer que sejam, precisam ser minimizadas. Assim, o educando assume papel central agente de sua própria aprendizagem. Essa concepção, *a priori*, aparenta ser utópica, mas é salutar que o sistema de ensino esteja sempre atrás do ideal no que tange à transmissão do saber e à formação do indivíduo. Além disso, acredita-se que o engajamento do Estado e da sociedade com o

sistema de ensino é capaz de gerar uma real revolução um tanto quanto significativa na melhoria dos resultados de aprendizagem atuais.

Ou seja, entende-se que o Planejamento Pedagógico deve ser necessariamente colocado em prática através de ações sociais elaboradas coletivamente, sendo que o processo educativo se torna mais eficaz quando todos percebem que fazem parte do processo. Além disso, os ganhos educacionais, comunitários, científicos e sociais são maiores quando integrados e partilhados com o saber que apropria as necessidades locais dos contextos escolares e essa regionalização permite que os alunos se sintam incluídos e que a evasão escolar seja menor e a perspectiva profissional dos educandos seja mais atrativa.

Assim, é função da escola, por meio da gestão participativa, se reinventar e se adaptar às demandas da população alvo. Vale citar que entre estas demandas podem ser enumeradas questões simplórias como por exemplo o incentivo à carona solidária entre os alunos, para facilitar o acesso ao ensino presencial, ou questões mais complexas como a construção coletiva de tecnologias capazes de reter água potável em regiões secas ou de reter energia em locais onde não há instalações próprias para isso. Em suma, esses são casos de ações com o potencial de promover o desenvolvimento local e a formação de cidadãos capazes de transcender suas limitações e promover melhorias na comunidade local.

Inerente a esse viés da gerência integrada do ensino é a importância de os centros de ensino de sucesso romperem com os princípios da escola tradicional. Através dessa nova concepção de educação, que considera a diversidade e adapta as ações instrucionais a cada aluno, há a minimização da importância da segmentação por classificações, como por exemplo os grupos de aluno de bom ou mal rendimento ou os de alta ou baixa renda familiar. Neste caso, as avaliações de aprendizagem deixam de ser fonte de segregação e mera reprovação e passam a ocupar o papel de destaque no planejamento de aulas e no esforço de sanar lacunas de saber. Os alvos são a aprendizagem global (técnica, ética, profissional, acadêmica, entre outras), a promoção da saúde mental do aluno, o apoio ao desenvolvimento local e a dignidade humana.

Faz-se relevante citar que a mudança de paradigma não é algo simples e precisa gerar engajamento e compromisso por parte de todos. Cabe então à direção escolar propor o aumento dessa participação, acompanhar os desdobramentos da implementação da gestão democrática, ouvir os anseios sociais, fazer a gestão de expectativas e romper com crenças arraigadas e resistências à mudança. Neste caso, impera a função do diretor como líder mentor, o qual orienta os membros de modo que sejam promovidas melhorias a todos, em principal aos processos educativos e que compartilhe responsabilidades por meio do diálogo. (LÜCK, 2009, p.75).

Mesmo diante de todos os benefícios apontados, por motivos diversos, nota-se certa resistência por parte de alguns setores da educação na sua efetiva implantação. Por isso, conforme relata Lück (2007), um dos maiores desafios do gestor é conhecer os valores, as crenças, a cultura que norteiam as ações daqueles que fazem parte da instituição escolar, reconhecendo as medidas necessárias para que estes não se distanciem dos princípios, diretrizes e objetivos da educação. Este agente de mudança também deve estar ciente do seu papel na construção e implantação da gestão democrática, sempre buscando atuar na promoção da cidadania e valores dentro da escola.

Por isso, os educadores assumem a função de orientadores. Suas ações principais estão no planejamento de atividades em conjunto com os alunos de modo a desenvolver estruturas cognitivas com base no “aprendizado mediante a prática” e no “estudo autodidata”. Nessa ação de ensinar, os educadores servem de suporte à solução de problemas e de estímulo às potencialidades de cada sujeito sob sua responsabilidade. Para isso, em geral, valoriza-se a perspectiva interdisciplinar, a criatividade e a autonomia do aprendiz e a comunidade interligada.

Porém, conclui-se que essa liberdade guiada é acrescida de responsabilidades. Pois nesse contexto é que se implementam a gestão compartilhada e a formação do olhar cidadão. Uma vez que, aqueles que tomam as decisões colhem os benefícios gerados por tais escolhas, mas também assumem as consequências supervenientes de seus atos, em uma espiral de ponderação conforme a experiência adquirida. Além disso, o compromisso social exigido na gestão democrática, revisada neste trabalho, reduz a distância entre governos e população, favorece a intervenção conforme a real demanda da comunidade e insere os atores citados na concepção do coletivo. Porquanto, cada familiar, membro de organização governamental ou não, estudante ou profissional de ensino é convidado a sanar as questões sociais e se compromete diretamente com o patrimônio (cultural, tecnológico e econômico) público.

Os autores citados destacam a gestão democrática como um instrumento de mudança e transformação, e modela para rompimento com práticas de autoritarismo, individualismo e centralização de tarefas. Deste modo, é possível que a comunidade envolvida no processo de aprendizagem crie novas formas de interação e desenvolva modelos mais sustentáveis de intercâmbios, inclusive econômicos.

Por fim, espera-se que esse trabalho seja um ponto de inflexão para o olhar crítico sobre a gestão escolar e a importância da democracia, em especial em comunidades carentes e com baixa escolarização. Entende-se que a promoção da educação é fator potencial para a mudança de problemas sociais brasileiros e é almejado que as equipes pedagógicas e os profissionais do ensino tenham noção de sua importância no processo democrático de ensino e aproximem a comunidade dos centros de instrução.

Referências

APPLE, Michael, BEANE, James. **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997

BARRETO, Raquel G. **Formação de professores, tecnologias e linguagens: mapeando velhos e novos (des)encontros**. São Paulo: Loyola, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Políticas da Educação: um convite ao tema. Trabalho apresentado em Seminário sobre Políticas Públicas de Educação**. Programa de Pós-Graduação em Educação. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2001. (mimeo.)

ENEM 2017 – **Exame Nacional do Ensino Médio**. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.enem.inep.gov.br/>>. Acessado em julho de 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. 5. ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. **Democracia e ensino militar**. São Paulo: Cortez 1998.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORAES, Adriana. **O valor das ciências na educação da infância**. Revista Pátio. Publicação, nº 34, ano XI, p. 37-39. Jan/Mar, 2013.

NEUTZLING, Cláudio. **Tolerância e democracia em John Dewey**. Roma: Pontifícia Universidade Gregoriana, 1984

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olímpio, 1978.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. São Paulo: ANPAE, 2002.

TRILLA, Jaume. **O universo da Educação social**. IN: ROMANS, Merce; PETRUS, Antoni; TRILLA, Jaume. **Profissão: Educador Social**, Porto Alegre, Artmed, 2003, p.13-50.

TRILLA, Jaume; GHANEM, Elie; ARANTES, Valéria Amorim (org.). **Educação formal e não-formal: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2008.