

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ATUALIDADE

*Jucimara Bastos Vieira*¹

RESUMO

O trabalho traz discussões sobre a gestão escolar, pertinentes aos dias atuais. Para isso, traz o conceito de gestão escolar, de gestão democrática e os desafios da gestão democrática nas escolas brasileiras. O texto também coloca em pauta o histórico percorrido pela gestão no Brasil e a importância da gestão democrática para o processo de democracia no país. O texto foi pautado na pesquisa bibliográfica e com base em vários autores, apresenta as responsabilidades que os gestores carregam para exercer um trabalho que resulte em mudanças positivas e que possibilite o processo ensino aprendizagem dos estudantes, que é o principal objetivo da escola.

Palavras-chave: Gestão; Escola; Democracia.

RESUMEN

El trabajo trae discusiones sobre la gestión escolar, pertinentes a los días actuales. Para ello, trae el concepto de gestión escolar, de gestión democrática y los desafíos de la gestión democrática en las escuelas brasileñas. El texto también pone en pauta el histórico recorrido por la gestión en Brasil y la importancia de la gestión democrática para el proceso de democracia en el país. El texto fue pautado en la investigación bibliográfica y con base en varios autores, presenta las responsabilidades que los gestores cargan para ejercer un trabajo que resulte en cambios positivos y que posibilite el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, que es el principal objetivo de la escuela.

Palabras clave: Gestión; Escuela; Democracia.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar nos dias atuais enfrenta muitos desafios. O gestor, por sua vez, precisa de habilidades e conhecimentos necessários para direcionar todo o contexto escolar, sendo um dos requisitos a formação inicial na área da educação. Assim, no processo de formação, professores, juntamente com os alunos refletem sobre o ambiente escolar e suas facetas, as teorias e todo o contexto que envolve a educação. Uma necessidade é que o gestor já tenha experiência como docente, para que saiba como a escola funciona e a sua rotina. Por fim, que sua formação continuada seja um curso em Gestão Escolar. Portanto, como todos esses requisitos o gestor escolar estará preparado para desenvolver um trabalho satisfatório que atenda as expectativas da comunidade escolar. A gestão escolar envolve aspectos como

¹ Aluna do curso de Pós em Gestão Escolar.

planejamento, execução e avaliação do que está sendo realizado no âmbito escolar. Assim, profissionais da educação e comunidade escolar fazem escolhas que tragam melhorias para escola, como o espaço físico e sua manutenção, a atividades pedagógicas e os materiais necessários para a realização das atividades.

Nesse sentido, gestor da atualidade precisa promover uma gestão democrática e participativa. A gestão democrática na escola pública é uma ferramenta metodológica que a escola realiza com toda a equipe gestora e comunidade escolar de forma participativa e objetiva com o propósito de construir um processo democrático dinâmico e contínuo de empenho e em conjunto, visando à autonomia de todos os integrantes da Instituição escolar. Desse modo, percebemos que por meio dessa integração ocorre uma participação na aplicação dos recursos financeiros de forma prudente, a execução e avaliação das ações pedagógicas, promovendo a melhoria do ensino aprendizagem dos alunos. Desse modo, a escola tende a tornar-se um lugar onde todos os que usufruem dele percebam que fazem parte de uma comunidade, que tem voz e palavra nas decisões e não meros espectadores que devem apenas acatar as decisões da “direção da escola”. Ser gestor escolar democrático vai além de apenas gerir ou administrar uma escola, este tem vários papéis e responsabilidades que causarão o sucesso ou fracasso tanto da instituição escolar quanto na vida dos estudantes.

O trabalho analisa acervos bibliográficos para fim exploratório. É de caráter qualitativo e utiliza como método o histórico e o teórico. O trabalho ainda tem o objetivo de desconstruir conceitos referentes à Gestão Escolar, entre elas a gestão centralizada no gestor. É muito fácil o gestor tomar todas as decisões de forma centralizada. Porém, tomar decisões sozinho pode não ser baseado no bem de todos, mas no que o gestor acha bom para todos. O gestor escolar também carrega grandes responsabilidades como cuidar dos recursos da escola. Infelizmente, muitos gestores não cuidam dos recursos da forma correta e acabam por fazer suas próprias vontades ou desviam para objetivos desnecessários. O texto mostra os desafios do gestor escolar na atualidade, bem como pauta todos eles e cita as características de uma gestão democrática. O trabalho está dividido em 3 seções. A primeira seção traz teorias que tratam sobre a gestão escolar. A segunda seção trata da gestão democrática e as leis que a legisla. E a terceira coloca em discussão os desafios que a Gestão Escolar Democrática enfrenta e mostra que a mesma só tem a trazer benefícios às unidades escolares.

2. GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar com o passar dos anos sofreu mudanças, que causou também novas exigências e responsabilidades, mudou ainda o modo de gerir e a tornou mais aberta ao diálogo e à participação, de todos os profissionais da educação e da comunidade escola no qual a escola está localizada. O conceito de gestão, anteriormente limitado à administração, ou de um diretor indicado por políticos ou pessoas com poder para indicar, ocasionava diretores sem voz em sua própria escola, que não tinham autonomia e sem responsabilidade sobre os resultados das ações na instituição escolar, em termos parece ter sido superado. No atual cenário educacional, como a manter a organização e o funcionamento da escola em todos os aspectos, sejam eles físico, relacional, material e financeiro. Para entendermos como se deu a mudança do termo diretor para gestor precisamos conhecer a história sobre a gestão escolar em nosso país.

Em 1930, a gestão escolar como conhecemos hoje não existia. E a que se utilizava era chamado de Administração escolar e tinha apenas como enfoque o âmbito administrativo. Nesse período, através do Movimento Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, foi criado um documento que recomendava que a formação do diretor, como era chamado o gestor, fosse fundamentada no conhecimento filosófico e científico e ainda defendia determinada autonomia. Nos anos de 1937 a 1945, as funções do diretor não tinham muita diferença das citadas no período anterior. Em 1961 foi criada a primeira lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN nº 4.024/61. Sobre a LDBEN, Martins e Brocanelli (2010, p.83) destacam que:

(...) Quanto à função do diretor de escola, em seu Artigo 42, consta que “o diretor de escola deveria ser educador qualificado”, mas os termos de qualificação são amplos, ficando por conta dos estados as regulamentações mais específicas. A partir de então, os estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do Cargo de Diretor de Escola. Com a reformulação da Lei 4.024/61 pela Lei nº. 5.692/71, o cargo de Diretor de Escola vai se firmando, com exigências de qualificação cada vez mais específicas.

Só nos anos 1990, o termo administração foi trocado por gestão, através da LDB 9.394/96. Porém, apesar da mudança houve pouca inovação em relação ao cargo de diretor da escola e contemplou apenas a formação dos profissionais com o curso de Pedagogia. De acordo com a nova LDB, o ingresso ao cargo de diretor deveria ser exclusivo através de concurso público de provas e títulos e como pré-requisito experiência docente para o exercício

do cargo. A LDB ainda deixou a cargo do estado a regulamentação específica para a contratação do diretor.

Como já vimos, o conceito de Gestão sofreu mudanças com o passar dos anos. Atualmente é entendido como um novo modo de administrar, baseado na democracia, no trabalho em grupo e no diálogo. No espaço escolar, a gestão escolar não é diferente, o gestor, por sua vez, tem o papel de administrar a escola em todo o seu contexto. Martins e Brocanelli (2010, p. 81) nos dizem que (...) gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais das escolas (...). Assim, o gestor escolar ocupa um cargo de grande responsabilidade. Sobre o papel do gestor escolar, Ricardo Pacheco ressalta que:

O gestor escolar tem um papel primordial no funcionamento da escola. A sua atuação pode determinar a qualidade do desenvolvimento dos trabalhos administrativos e pedagógicos no interior do estabelecimento em que atua. Acreditamos que o conhecimento das leis que regulamentam a gestão escolar é um requisito essencial para o bom desempenho desse profissional (p. 32, 2009).

Portanto, vemos que todo o sucesso da escola depende de como o gestor escolar vai gerir a escola. Nesse sentido, percebemos que a gestão escolar engloba os encargos que as unidades escolares têm, como elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros. De acordo com Luck:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (2009, p.23)

Para que o gestor realize um bom trabalho, como nos diz Pacheco, é necessário que conheça todas as leis que regulamentam a gestão escolar. Desse modo, a legislação vigente traz o princípio da gestão democrática da educação, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9394/96. Segundo Pacheco, as leis citadas trazem artigos que sugerem uma gestão participativa, colegiada e dialógica envolvendo os diversos segmentos dispostos no processo de ensino e aprendizagem (p. 32, 2009).

Atualmente, o gestor de uma escola pública deve ser escolhido pela comunidade no qual a escola está inserida, o que infelizmente não ocorre. Vemos uma participação mínima da população nas decisões. Como a escola é vista como propriedade do governo e dos

profissionais de educação, o gestor muitas vezes confunde sua função e se refere ao seu local de trabalho como “minha escola”. Sobre a escolha dos gestores, Pacheco destaca que:

(...) Estes, geralmente, são definidos pelo prefeito ou pelo governador do estado sem a participação da comunidade. Como é considerado um cargo de confiança, as indicações para essa função são influenciadas por chefes políticos locais ou pelos interesses dos secretários de educação. Esse tipo de provimento do cargo cria um vínculo de favor entre o diretor e quem o indicou. Este exerce um controle sobre a escola e a utiliza para atender uma série de demandas da comunidade que lhe renderão dividendos políticos. Já o diretor é um cumpridor dessas “solicitações” e vê no atendimento de favores ao político que o indicou a possibilidade de continuar usufruindo do cargo público. Desta maneira, a escolha para a função de diretor, obviamente, não atende a critérios de competência técnica, mas de confiança pessoal que, quando quebrada, leva à demissão do ocupante da função. Dessa forma, o cargo público faz parte de uma cota privada – um patrimônio – do político que a utiliza da forma que melhor lhe convier. (2009, p. 37 e 38).

Assim, percebemos que há muitas contradições no que deveria ser uma gestão escolar e o que tem sido na realidade. A escolha de gestores tem mais haver com questões políticas. Infelizmente, essa realidade tem influenciado para que a gestão seja mais centralizada que democrática e visa atender as expectativas de político que indicou o gestor em vez de atender as expectativas da comunidade escolar. Desse modo, é necessária a democratização da gestão. Para isso, a escola deve deixar de ser uma instituição meramente burocrática, para que possa se tornar um instrumento efetivo da intencionalidade política e pedagógica, norteadas por princípios baseados na proposta pedagógica. Um processo de gestão que torne o espaço escolar, um lugar de formação da identidade profissional e que tenha como objetivo a melhoria nas condições de aprendizagem dos estudantes. No entanto, isso só acontecerá quando for desenvolvida a interação entre discurso e ação, e ao mesmo tempo, buscando a defesa dos interesses coletivos.

3. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é um tema atual e tem como características principais a participação e coletividade, é um novo tipo de organização, baseado nos princípios de gestão e não mais nos pressupostos da administração. No âmbito escolar, a gestão democrática exige uma postura democrática e mostra que é necessário encarar a educação e o ensino com seriedade. Essa postura ainda mostra que o Poder Público, os profissionais da educação e a comunidade, estarão juntos para garantir a qualidade do processo educativo. A gestão

democrática também é a tomada de decisões com a participação de todos da comunidade escolar, visando o bem comum e o mais importante, o processo ensino aprendizagem dos alunos. Desse modo, a gestão democrática ainda envolve a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a participação da comunidade escolar nos conselhos escolares. Vemos que na gestão democrática a palavra participação é muito utilizada. Isso quer dizer que a participação de todos é de fundamental importância. Carlos Cury enfatiza que:

Voltada para um processo de decisão a participação baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso, a gestão democrática de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim é crescer como) é o que nasce como e que cresce com o outro. Esse caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nosso sistema de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem (p. 172, 2002).

Nesse sentido, vemos que a gestão democrática significa o avanço das instituições escolares e da sociedade no todo. Ela é a base e reflete a democracia do país. A gestão democrática é uma forma de gerir instância de base do Estado, como as escolas, os hospitais, as prefeituras e outros, em que a participação popular é um componente indispensável. A partir do momento em que os espaços públicos são dirigidos em parceria com a comunidade, práticas capitalistas que procuram tomar uma gestão capitalista nas escolas e cuidar de interesses particulares em vez dos interesses do coletivo, têm menos probabilidade de se efetivar. Para Pacheco, a luta pela gestão democrática está ligada a própria democracia da sociedade brasileira:

A luta pela gestão democrática da educação está relacionada aos movimentos de democratização da sociedade brasileira. Vale lembrar que nossa democracia ainda é incipiente e por vários momentos de nossa história republicana vivemos períodos de autoritarismo como o Estado Novo durante o governo Vargas e a ditadura militar encerrada há mais de vinte anos. Ademais, as heranças do colonialismo como o paternalismo e o coronelismo ainda não foram superadas e se manifestam colocando obstáculos à participação popular nos processos de tomada de decisões políticas que interessam à maioria da população. (p.40)

Assim, a gestão democrática é o oposto do centralismo administrativo e a falta de autonomia na escola. Também se opõe à separação planejamento e execuções das ações educativas e à eliminação da comunidade escolar nas decisões ligadas ao sistema de ensino. A

gestão democrática não pode ser confundida somente com a execução participativa das atividades educacionais. Ela pode interferir também na formulação das políticas educacionais e no seu planejamento. Uma gestão democrática é um processo que envolve as fases de pensar, planejar e fazer as políticas públicas no campo educacional assegurando, em todos esses momentos, a participação da comunidade educacional (p.40).

No que diz respeito às legislações, a gestão democrática está incluída tanto na LDB (9.394/96) quanto na Constituição Federal de 1988. Pacheco ressalta que após vinte anos de regime militar e de restrições no que se refere à democracia, o Brasil acordou para colocar fim ao autoritarismo. No processo de elaboração da Constituição de 1988, a sociedade brasileira almejava o retorno das liberdades democráticas e a possibilidade da participação popular nos variados espaços públicos na elaboração, no planejamento e na execução de públicas, sendo que a bandeira de gestão democrática da educação estava incluída nessas manifestações (2009, p. 41). Ainda segundo Pacheco, a expressão “gestão democrática” foi inserida na Constituição como um princípio, como no Art. 206, que no inciso VI, diz: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (2009, p. 42). Desse modo, com a publicação da Constituição Federal de 1988, tornou possível a mudança de toda a legislação educacional. Os movimentos sociais ligados a educação tinham o propósito de aprovar a nova Lei de diretrizes e Bases da Educação, a LDB.

Na LDB a expressão gestão democrática é citada três vezes. A primeira está incluída entre os princípios que regulam a educação. No Art. 3º, no inciso VIII, coloca a gestão democrática como um dos princípios no processo de ensino: gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (LDB referência). Sobre a segunda citação na LDB, Pacheco (2009, p. 43) diz que:

A gestão democrática tem sua segunda inserção no texto da LDB nos dois incisos do artigo 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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.

Já a terceira é citada no Art. 56, que solicita que as instituições públicas de ensino superior obedeçam ao princípio da gestão democrática. A expressão gestão democrática também é citada inúmeras vezes no Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado no ano de 2014. Na primeira citação, no Art. 2º, no inciso VI, diz que a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública é uma das diretrizes do PNE.

Nesse sentido, percebemos que a gestão democrática é citada nas leis que regem a educação brasileira, isso mostra que não inserir a gestão democrática no espaço escolar é ir contra as leis, é algo que todos os profissionais da educação deveriam refletir. Infelizmente, muitos profissionais da educação se aproveitam que o gestor gere de forma centrada e se envolvem nas decisões escolares apenas quando é obrigado, como por exemplo, participar da construção do Projeto Político Pedagógico.

Para Regina Gracindo, os elementos e alicerces da gestão democrática necessitam de uma base concreta para sua viabilização, como os espaços de encontro, a discussão e as trocas. A autora enfatiza que dentre esses múltiplos espaços destacam-se os conselhos deliberativos e consultivos, os grêmios estudantis, as reuniões, as assembleias e as associações. Nesse processo, a partir desses espaços de prática democrática são deliberados e construídos os caminhos que a escola deve percorrer. E o retrato dessa caminhada será revelado no Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. (2009, p. 35 e 36).

Portanto, devemos lembrar que não é apenas os que trabalham na escola que devem participar da tomada de decisões, mas toda a comunidade escolar tem esse direito. Através da participação de todos, a democracia é exercida e ao ver os resultados, os profissionais da educação e a comunidade escolar percebem que as decisões tomadas foram reconhecidas e resultaram em progressos para o processo escolar. Nesse sentido, a participação é indispensável para a promoção da gestão democrática. Sem a participação não há gestão democrática.

4. DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS BRASILEIRAS

A partir do que estudamos, vemos que a gestão democrática já quebrou muitas barreiras, como estar incluída em várias leis que regem a educação. No entanto, percebemos que há muitos desafios a serem superados. Nesse contexto, o gestor necessita atender as expectativas da comunidade escolar e ainda se depara com várias situações em que precisa resolver e exigem do gestor educacional conhecimentos, habilidades e preparação. Segundo Martins e Brocanelli (2010, p. 81):

As atividades do diretor escolar aumentaram significativamente nos últimos anos. Diariamente, os gestores escolares se defrontam com situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos. Nesse contexto, o gestor deve ser o líder pedagógico da escola, tendo a tarefa de levar os professores a desenvolverem-se profissionalmente por meio de incentivos a atitudes inovadoras.

De tal modo, o gestor necessita garantir que o ambiente escolar esteja favorável para o processo ensino aprendizagem, garantindo que o professor seja eficiente e saiba ensinar e orientar os alunos, dando possibilidade de uma visão de formação contínua e oferecendo ajuda e discussões de dificuldade. Outra responsabilidade do gestor na escola diz respeito à aplicação dos recursos financeiros. Os recursos financeiros públicos recebidos pelas escolas tem o objetivo de direcionar o ensino de qualidade baseado no Projeto Político Pedagógico (PPP). Há vários recursos provenientes do MEC como o Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Programa de Melhoria da Escola (PME) e o Programa de Dinheiro na Escola, que tem como propósito principal enviar recursos federais diretamente para as escolas públicas, estaduais e municipais, para melhor atender as suas necessidades básicas. O programa “Dinheiro na escola” deve ser utilizado para a aquisição de materiais para a realização do processo ensino aprendizagem, para a melhoria do espaço físico da escola e dos recursos humanos. Belarmino et al (2009, p. 131) ressaltam que:

O valor dos recursos recebidos nas escolas é estipulado de acordo com o número de alunos. Ao considerar que a escola tem o poder de decisão é livrá-la das armadilhas que constituem os entraves para a realização de seus projetos, sobretudo com o diretor, pois se espera que ele seja capaz de gerenciar a escola articulando a comunidade interna e externa com objetivo de conseguir apoio necessário para executar os projetos de interesse com a comunidade, como por exemplo, os do eixo financeiro.

Portanto, o gestor escolar exerce um cargo de grande responsabilidade na escola. Assim, junto com a comunidade escolar, deve fazer escolhas que possibilitem melhoras para a escola. Nesse aspecto, trabalho da gestão escolar só se concretiza quando o gestor tem domínio do progresso de gerência dos recursos financeiros aplicando no cotidiano estes conhecimentos. O maior problema da gestão democrática é conhecer como o diretor lida com a gestão financeira na escola, e ao mesmo tempo coordenar as atividades administrativas e pedagógicas para garantir uma educação de qualidade à sua comunidade escolar (BELARMINO et al., 2009, p. 132).

Nesse contexto, percebemos que o exercício da gestão necessita se adequar às novas exigências educacionais, que segundo Belarmino et al, são causadas pelas atuais transformações econômicas, políticas e culturais. O autor ainda destaca que essas mudanças são necessárias para uma melhor adequação às novas demandas sociais e para promover uma educação de qualidade, o que requer alterações de gestão nas instituições escolares (2009, p.

130). Sobre as características que o gestor precisa ter, Ferreira e Mariotini (2015, p. 79) destacam que:

Em contrapartida, o gestor, caracterizando-se como líder e ao contrário do administrador, compreende e participa do cenário escolar democraticamente, opina e propõe medidas que aprimorem os trabalhos escolares, pensa na melhoria da sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de conquistar com sucesso dos objetivos da escola, conseguindo, assim, resultados coletivos.

No entanto, outro desafio diz respeito a cursos como Gestão Escola que objetivam formar gestores e promover a melhoria no exercício do cargo, que ainda necessita ser superado, por conta da burocracia impostas pelos órgãos que mantêm as instituições públicas. Muitos cursos são oferecidos através da Educação à Distância (EaD), no qual o ensino se dá através das mídias e a internet. Os cursos em gestão escolar buscam promover melhorias e incentivar novas ideias na prática diária da gestão, elevando assim, a qualidade no ensino na educação básica. Sobre a educação inicial e continuada necessário para o exercício da função, Ferreira e Mariotini destacam que:

É necessário ao gestor uma formação inicial e continuada, que possibilite a compreensão do seu papel, contribuindo, para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes ligadas à prática gestora. Espera-se que esse artigo possibilite o esclarecimento da concepção de Administração e Gestão Democrática (2015, p. 83).

Nesse sentido, os autores ainda enfatizam que:

Os novos currículos precisam garantir aos futuros gestores em sua formação inicial os conhecimentos teóricos e práticos, que garantam ao futuro profissional da educação, a competência de articular as atividades pedagógicas, essência da escola, contemplando desde o início do curso a integração entre teoria e prática na gestão da escola (2015, p. 81 e 82).

Portanto, vemos que não é necessário apenas ter o perfil de gestor, antes de tudo, o gestor precisa está preparado para assumir esse cargo que é de grande responsabilidade. Então, a partir do estudo e reflexão sobre o contexto escolar e suas peculiaridades, os conhecimentos teóricos e práticos servirão para que o gestor faça uma relação entre a teoria e a prática, promovendo novos olhares e conceitos atuais sobre o modo de gerir.

Nesse contexto, precisamos ressaltar que é necessário romper barreiras e conceitos enraizados, que não fazem parte dos tempos atuais. Nesse sentido, os educadores precisam

abandonar certas posturas e culturas da repetição, instituindo um processo de gestão que seja dinâmico, autônomo e participativo. Pacheco (2009, p. 41) enfatiza que:

A luta por uma educação pública, de qualidade, extensiva a todos e gerida por relações democráticas ainda é um desafio da sociedade brasileira. Enquanto outros países desenvolvidos asseguraram, há mais de um século, o acesso à educação a todos os seus cidadãos, no Brasil ainda perseguimos essa meta.

Desse modo, percebemos que há muitos desafios a serem superados para que a gestão seja democrática de fato e de verdade, que vai desde a formação e habilitação do docente para o cargo, a escolha do gestor pela comunidade escolar na qual a escola está inserida e um gestor com perfil de líder e aberto ao diálogo e que tenha a participação como parte essencial da gestão democrática. Embora tenham ocorrido muitos avanços, muito ainda há para lutar e para buscar.

5. CONCLUSÃO

Através do trabalho foi possível verificar que antes da gestão, era utilizado o termo administração escolar e tinha como enfoque a administração. Vemos ainda que o termo gestão foi incluído, nos anos 1990, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (9.394/96). De acordo com os estudos, observamos que embora tenha ocorrido essa mudança houve pouca inovação em relação ao cargo de diretor da escola e contemplou apenas a formação dos profissionais com o curso de Pedagogia. A LDB ainda estabeleceu como ingresso ao cargo de gestor, concurso público de provas e títulos e experiência docente. No entanto, a nova LDB deixou sob responsabilidade do estado a regulamentação específica para sua contratação. O texto mostrou que a gestão vai além de gerir ou administrar uma instituição escolar, mas organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para levar melhorias ao processo ensino aprendizagem. Assim, o sucesso da escola vai depender do trabalho que o gestor exercer, sendo que este cargo que ocupa é o de maior responsabilidade dentro de uma instituição escolar.

Entendemos também o que é gestão, que diferente de administrar é o modo de gerir de forma autônoma e participativa, garantindo a democracia. Observamos que a gestão democrática é um tema atual e é um novo tipo de organização, baseados nos princípios de gestão e não mais baseados em enfoques da administração. Vemos que o termo gestão democrática é citado em várias legislações como a Constituição Federal, a LDB (9.394/96) e

o PNE. Isso mostra o que a gestão democrática é essencial para garantir direitos, inclusive o de participar das decisões. Segundo que foi estudado, a gestão democrática envolve a participação dos profissionais da educação na construção do PPP e a participação da comunidade nos conselhos escolares. Nesse sentido, observamos que a gestão democrática significa um avanço para a educação e para toda a sociedade, pois através da gestão democrática conseguimos objetivos antes não alcançados, sendo que ela é a base de tudo e reflete a democracia do país. Sem ela não existe participação nem diálogo.

No que diz respeito aos desafios, percebemos que a gestão escolar sofreu muitas mudanças e apesar das mudanças ainda necessita progredir. Depois da mudança de termos, surgiram novas exigências e perfis que caracterizam um gestor escolar. Verificamos que uma das responsabilidades que o gestor escolar de uma escola pública exerce, seja ela estadual ou municipal, é administrar os recursos financeiros públicos, que devem ser usados para atender as necessidades básicas da instituição. Portanto, vemos que é indispensável para exercer o papel de gestão preparação e conhecimentos teóricos e práticos. Nesse sentido, é necessária formação inicial e continuada. Verificamos que através dos cursos em gestão escolar que busca promover melhorias e incentivar novas ideias na prática diária da gestão, dá aos gestores parâmetros para que através do conhecimento e da prática, a qualidade no ensino na educação básica seja elevada.

Por meio do estudo foi possível verificar que há muita literatura e trabalhos sobre o tema, assim, não tivemos nenhuma dificuldade de encontrar textos que falassem sobre o assunto. Desse modo, enxergamos que o tema é muito relevante nos dias atuais. Para tanto, necessitamos refletir sobre a temática estudada e perceber que há muito ainda a ser percorrido para que a gestão democrática seja efetiva em todas as instituições escolares e que cada pessoa saiba que tem direitos e deveres de participar das decisões que buscam melhorar o processo de ensino no país.

6. REFERÊNCIAS

BELARMINO *et al.* **Gestão escolar**: enfrentando os desafios em escolas públicas. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192. Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação**. RBPAE v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

FERREIRA, Simone Marques Ferreira; MARIOTINI, Sérgio Donizeti. **O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar**. Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade, Bebedouro-SP: 73-84, 2015.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, Ana Paula Maioli; BROCANELLI, Cláudio Roberto. **O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul/dez 2010.

PACHECO, Ricardo Gonçalves. **Legislação Educacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.