

O GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

THE MANAGER AND THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

Silvia Ferreira Mendes da Silva¹

RESUMO

O artigo objetiva compreender a função do gestor escolar como agente fundamental na concretização de uma gestão democrática. O estudo aborda a gestão e a organização escolar, focando na definição e aplicação da gestão democrática. Analisa-se o papel do gestor como articulador do processo de ensino e aprendizagem, destacando a importância de um desempenho coletivo eficaz onde todos os participantes são agentes ativos, tomando decisões de forma colaborativa e focada no desenvolvimento da aprendizagem. A pesquisa investiga as peculiaridades da formação dos gestores e os desafios diários que enfrentam, considerando as mudanças contemporâneas nas escolas que buscam envolver toda a comunidade escolar através da gestão pedagógica. A metodologia adotada é uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo.

Palavras-chave: Gestor escolar. Gestão democrática. Organização escolar.

ABSTRACT

The article aims to understand the role of the school manager as a fundamental agent in the implementation of democratic management. The study addresses school management and organization, focusing on the definition and application of democratic management. It analyzes the manager's role as an orchestrator of the teaching and learning process, highlighting the importance of effective collective performance where all participants are active agents, making decisions collaboratively and focusing on learning development. The research investigates the peculiarities of managers' training and the daily challenges they face, considering contemporary changes in schools that seek to involve the entire school community through pedagogical management. The methodology adopted is a qualitative bibliographic review.

Keywords: School manager. Democratic management. School organization.

¹ Graduada em Pedagogia Universidade Sagrado Coração (USC) e História - UNIFATECIE. Pós-graduada em Gestão Escola - FAEL; Didática e Metodologia do Ensino Superior - UNIFATECIE; e em Educação em Direitos Humanos - FAVENI. Contato: silviareis17@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Gestão Democrática na educação é o processo político através do qual as pessoas na escola têm a oportunidade de discutir, deliberar e planejar para solucionar problemas e os encaminhar, acompanhar e avaliar o conjunto das ações que serão voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

Em algumas escolas, o envolvimento dos gestores nesses problemas tem sido mínimo. As questões político-administrativas tendem a ter maior destaque na visão do gestor, relegando ao esquecimento o problema da deficiência das ações pedagógicas, muito menos apresentando possibilidades que norteiem de forma coletiva os educadores. Surge a necessidade que o gestor e a equipe gestora possam conscientizar-se que sua função gestora deve atender ao objetivo fundamental da escola: a condução do aluno ao aprendizado.

O trabalho justifica-se, pois, a gestão escolar é um ponto importante de discussão, bem como o gestor. É importante pesquisar este assunto para que se conheça essa função na escola. É relevante para a sociedade que precisa estar atenta à atuação da escola e seu papel importante como formadora de cidadãos. Para a formação de pessoas envolvidas com a educação é grande a contribuição desse trabalho. E é fundamental conhecer o cotidiano da escola a partir dessa gestão. Como problema pode-se definir: Qual é a função do gestor escolar como agente no processo de mudança da prática educacional e na concretização de uma gestão democrática?

Nesse contexto é preciso analisar o papel do gestor frente à comunidade escolar e ao processo de ensino aprendizagem, buscando entender a concepção de gestão e de organização escolar; o que vem a ser a gestão democrática e qual o aparato legal que a sustenta e, por fim, quais as atribuições do gestor enquanto um articulador do processo de ensino e aprendizagem.

O objetivo geral é conhecer a função do gestor escolar como agente na concretização de uma gestão democrática. Os objetivos específicos são: conhecer a gestão democrática no cotidiano escolar; identificar em que medida o grupo que compõe a direção da escola foi e é parte importante na construção da gestão democrática; destacar os desafios da gestão pedagógica.

A metodologia da pesquisa será uma revisão bibliográfica, embasada em estudos da

área. Para conhecer e estudar a gestão escolar será usada a abordagem qualitativa de pesquisa. A análise de dados será feita através de maneira qualitativa. Nessa perspectiva, esse trabalho busca responder questões sobre o tema.

Para a produção desse texto os tópicos foram assim organizados: Inicialmente, na introdução estão sendo apresentados tema, problemática, justificativa, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho. No primeiro capítulo, que se refere ao desenvolvimento teórico, procuramos gestão democrática; gestão democrática no cotidiano escolar; os desafios da gestão pedagógica; o gestor e os desafios da gestão democrática. Por fim, teremos as considerações finais, seguida pelas referências bibliográficas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Voltada para um processo de 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 nova cidadania, em sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Segundo Prais (2016, p. 82) “ao se firmar como prática política essencialmente democrática, a administração colegiada preocupa-se em instituir uma forma de organização escolar que supere os conflitos através da síntese superadora resultante das convergências e sintonias dos diferentes grupos que integram a escola, através da participação coletiva” (PRAIS, 2016, p. 82).

Na concepção de Gadotti (2003, p. 17) “a gestão democrática faz parte da própria natureza do ato pedagógico. Ela se fundamenta numa concepção democrática da educação, contra uma concepção centralizadora e autoritária”.

Paro (2016, p. 22) afirma que “não se pode tomar os estruturais determinantes como desculpa para não se fazer nada, esperando-se a transformação da sociedade para depois

transformar a escola”. A dificuldade do relacionamento entre os sujeitos na educação prejudica a gestão democrática que ainda por vezes é tratada de forma tradicional o que não atende as novas perspectivas de autonomia no gerenciamento na área educacional.

Para que a gestão democrática seja exercida no ambiente escolar é preciso que se criem instrumentos adequados, como técnicas e métodos eficazes, que garantem o princípio fundamental da mesma, a participação no seu sentido mais amplo.

Diante da visão sobre a gestão democrática, automaticamente nos reporta à participação da comunidade, porém deve-se ter presente que não se trata apenas da participação na execução de ações, mas na decisão destas, pois segundo Paro (2006, p. 16-17):

[...] É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo [...] A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2006, p. 16-17).

Os desafios são inúmeros e as soluções para aperfeiçoar e atender as necessidades que se colocam a frente de um gestor e cada vez mais para a necessidade de ser ter uma formação profissional com foco na excelência organizacional e de gestão, pressionando toda a comunidade escolar a repensar sua prática no contexto escolar.

2.2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR

A gestão democrática escolar no Brasil toma corpo apoiada pela legislação vigente. É oportuno compreender que a verdadeira democracia se caracteriza dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública. Na gestão escolar, os interesses, bem como a opinião de todos os que compõem a comunidade escolar devem ser considerados, como diz Paro (2008, p. 160):

[...] uma teoria e prática da Administração Escolar que se preocupe com a superação da

atual ordem autoritária da sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola (PARO, 2008, p.160).

O Colegiado escolar é um órgão representativo da comunidade escolar, com funções deliberativa, consultiva, de monitoramento e de avaliação da gestão, respeitando a norma legal vigente. “Sendo um órgão coletivo de tomada de decisões, pautado numa gestão democrática, deve atuar no sentido da plena participação no serviço educativo da escola, com qualidade e possibilitando a superação de uma educação excludente e seletiva” (ABRANCHES, 2013, p.44).

Cabe ao Colegiado Escolar garantir a gestão democrática da escola em todos os âmbitos, quais sejam os administrativos, pedagógicos e financeiros como forma de equilibrar as demandas sociais com as orientações dos órgãos superiores da administração educacional, essa gestão colegiada deve imprimir princípios políticos e pedagógicos, tendo como pressupostos a participação dos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e social, de acordo com as orientações do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Interno da escola, dividindo com estes entes normativos as responsabilidades e as decisões escolares.

Conforme as contribuições de Vitor Paro (2006), gestão democrática favorece a participação da comunidade e esta não deve se restringir à eleição de diretores, mas ao acompanhamento efetivo de todas as ações pedagógicas. É importante destacar as contribuições do professor Libâneo (2014) que enfatiza que o PPP se constitui em um importante instrumento que contribui para a superação de um modelo tecnicista e a concretização de uma prática progressista que explicita a participação de sujeitos críticos com competência de atuar criticamente na escola e na comunidade.

Como estabelece Gadotti (2001, p. 47) ao se referir à gestão democrática como,

Um sistema único e descentralizado supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escolas e governo, visando a democratização do acesso e da gestão à construção de uma nova qualidade de ensino, sem que tenha que passar por incontáveis instâncias de poder intermediário, como no caso do modelo hierárquico e vertical do poder (GADOTTI, 2001, p. 47).

Uma escola bem organizada e gerida assegura condições pedagógicas, didáticas,

organizacionais e operacionais que propiciam um bom ensino de modo que os educandos tenham qualidade na aprendizagem escolar, e isso não depende só do professor, da família, ou apenas do aluno. O modo como a escola funciona, suas práticas de organização e gestão, faz diferença em relação aos resultados escolares de seus educandos.

Nas últimas décadas, a política educativa tem passado por inúmeras alterações (AFONSO, 2010), sendo a gestão escolar um dos domínios onde essas modificações foram mais profundas do ponto de vista legislativo (BARROSO, 2011).

Esse trabalho de gestão é educativo e demanda conhecimento da docência. Para atuar em um âmbito mais complexo e amplo como a gestão da escola, o/a gestor/a precisa compreender de fato a dinâmica da sala de aula, onde acontecem as atividades-fins e deve saber o que é ser professor/a, ter uma identidade construída na docência.

2.4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O trabalho administrativo é a aplicação do esforço físico e mental por um gerente, garantindo os resultados através de outras pessoas, seus gerenciados. A aprendizagem contínua é um instrumento essencial para enfrentar as mudanças corporativas. O líder deve oferecer as condições ideais para que o aprendizado organizacional faça parte da escola. Ela deve ser, em todos os níveis, o de buscar a formação das crianças numa perspectiva sócio histórica, favorecendo a liberdade e sua essencial responsabilidade na sociedade e na vida individual.

É o espaço onde o aluno faz a reconstrução dos discursos e das imagens relacionadas aos espaços sociais. O trabalho pedagógico é fundamental nessa fase. A linguagem e o pensamento ocorrem por meio da interação com outras pessoas e com o mundo. Admitir a linguagem como eixo do trabalho é considerá-la no seu papel fundamental de construtora da consciência, pois se trata de um aspecto fundamental da dimensão humana. Confere sentido aos fatos, fenômenos e objetos do mundo social, natural e cultural, registrando no pensamento o conhecimento e compreendendo o real.

A criança para se desenvolver, deve estar inserida em um ambiente que propicie várias

oportunidades de se expressar livremente, de construir seu pensamento, através do pensamento do outro, em uma linguagem dialógica. A idade cronológica das crianças é sempre um ponto de partida no desenvolvimento, mas deve sempre ser respeitado o tempo de cada um.

Sena (2014) aponta que o gestor tem inúmeras funções dentro da instituição de ensino, como entender a parte financeira da escola, apreender as leis escolares juntamente com o ensino público e suas dependências, estabelecer as prioridades da escola para o atendimento de qualidade e bons resultados, promoverem um ambiente acolhedor e democrático, acompanhando e incentivando o processo.

Através da gestão várias ações podem ser tomadas envolvendo a escola, sejam professores, orientadores, auxiliares, pais, alunos e diretor. Toda decisão deve estar conforme os objetivos propostos pela unidade e a missão que a mesma deve cumprir. Com as mudanças na sociedade e na escola observa-se que cada indivíduo compreenda sua função na sociedade, para contribuir para o aprendizado.

Conforme Paro (2016), através da educação a sociedade se transforma, apoderando-se do conhecimento reunido com o tempo, como também da cultura adquirida. É de grande importância a função que a escola exerce na sociedade. O educador precisa buscar o aperfeiçoamento para a prática ser efetiva, acontecendo a aprendizagem todo dia e o docente deve estar procurando se atualizar para novos métodos suprimindo as expectativas do aluno e buscando sua profissionalização em particular.

O gestor educacional deve, sobretudo, valorizar a atividade do professor dentro da escola, abrindo espaços para sua autonomia e incentivando que o mesmo participe ativamente do planejamento escolar com propostas, sugestões e levantamento de questões que, muitas vezes, só ele é capaz de visualizar devido sua prática em sala. Deve mobilizar o educador para que realize suas atividades com responsabilidade e prazer, sabendo que faz diferença dentro da equipe, o que certamente contribui positivamente em sua ação educativa no dia a dia.

Na gestão educacional, a democratização e a descentralização de poder são palavras-chave, tanto no que diz respeito ao sistema de organização educacional, quanto ao espaço escolar. Partindo dessa ideia, coloca-se a gestão educacional como algo a propor soluções para o envolvimento da administração com a comunidade (professores, pais, alunos e funcionário), para

que a mesma possa transformar a sua realidade.

O papel do dirigente escolar é essencial para qualidade do ensino, com ações que visam o crescimento da organização e melhoria no desenvolvimento educacional.

É necessário construir a gestão a partir de uma pedagogia da esperança formada pela tolerância, pelo respeito e pela solidariedade; uma pedagogia que rechaça a construção social de imagens que desumanizam o outro; uma pedagogia de esperança que mostra que ao construir o outro nos tornamos completamente relacionados com o outro; uma pedagogia que nos ensina que ao desumanizar o outro nos desumanizamos a nós mesmos (FERREIRA, 2002, p. 315).

A gestão democrática deve garantir o direito à educação a todos, com programas e ações que defendem à inclusão social.

É um processo que se realiza de forma intencional e integradora à organização do comportamento mais conveniente para cada sujeito em seu entorno, e determinado pelo conhecimento, pela automatização de formas de atuação e pela interiorização de atitudes que lhe atribuem valor em seu conjunto e em suas peculiaridades (GENTO, 1996, p. 67).

A escola necessita de mudanças. É preciso pensar no objetivo final de cada proposta educacional e avaliar se o aluno conseguiu atingir esse objetivo. Assim, caso o objetivo pedagógico não tenha sido alcançado, o educador e a escola possam pensar em outros métodos para atingi-lo.

2.5. O GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O gestor da escola é muito importante. Na escola, tudo deve estar sob a supervisão do gestor. Ele não faz nada sozinho, mas há uma equipe que serve como fundamentos para as atividades de gerenciamento: a equipe gestora. É uma equipe e o gerente é o coordenador. Essa equipe deve "falar a mesma língua", ter os mesmos objetivos e pensar em conjunto na sistematização, operação, direção e implementação dos projetos propostos no PPP. O gestor se mostra, como o articulador deste trabalho, uma pessoa de extrema importância para o desenvolvimento e a realização do cotidiano escolar.

Souza (2006) em suas pesquisas aborda a gestão escolar como uma ação que não é neutra

“a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não”, destacando sua relação com os objetivos e interesses de quem a exerce,

[...] as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto de, na medida do possível, levar os demais sujeitos a agirem como elas pretendem (SOUZA, 2006 p.127).

Desta forma, para que seja desenvolvido um trabalho com qualidade, o gestor escolar deve ter conhecimento e sensibilidade para lidar com as mais variadas situações que podem vir a atrapalhar o bom funcionamento da escola. Desde um bom conhecimento de questões financeiras e jurídicas, uma boa comunicação com os pais e, bem como, com os funcionários e, sobretudo, um bom conhecimento de questões relacionadas à infraestrutura da escola.

Tendo em vista as atribuições descritas acima, fica evidente que existem mais elementos relativos a atividades administrativas do que a atividades pedagógicas. Muitas destes elementos produzem dificuldades, especialmente, a burocracia, pois os gestores ficam desconectados das atividades de ensino, o que torna a escola mais fraca e menos responsável pelo aprendizado dos alunos.

Segundo Libâneo (2014, p.101)

“[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.” Podemos notar que o autor destaca fortemente o andamento administrativo da gestão, não apontando para o sentido participativo da escola “(LIBÂNEO, 2014, p.101).

A intermediação em todas essas atividades é um grande desafio para o gestor escolar. A escola é um grande organismo no qual todos os membros devem ser saudáveis e totalmente funcionais para que possam desenvolver com qualidades as suas funções. Para isso, é necessário um olhar amoroso e de mente aberta para realizar todas as ações necessárias para um bom progresso nos projetos, boa coexistência das partes envolvidas, bom uso de recursos e, e, por conseguinte, bom desempenho dos alunos no processo de aprendizagem. Esse último deve ser sempre o objetivo fundamental da escola.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelo gestor, a percepção de que não está sozinho tem

a possibilidade de minimizar as tensões. O trabalho coletivo é uma maneira de reduzir o peso corporal sem abrir mão da responsabilidade. Desta forma, contar com a equipe e gerenciá-la é também função do gestor. O objetivo de todo o trabalho do gestor escolar é que os alunos aprendam, portanto, nesse aspecto, todas as atividades devem ocorrer dentro da escola.

O gestor precisa sempre estar conectado com os vários serviços da escola que são concernentes as questões administrativas e burocráticas e, bem como, à Rede de Aprendizado que mantém a escola e os profissionais que trabalham em diferentes setores.

Tavares (2009, p.11) no que se refere à gestão escolar esclarece que:

A gestão escolar é e deve ser vista como pedra fundamental para que a escola ofereça à sua comunidade uma educação que atenda às exigências do dia-a-dia. É a sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social (TAVARES, 2009, p. 113).

Para que o gestor escolar tenha uma percepção totalizante da escola é exigido uma postura terna e ao mesmo tempo vigorosa, que preza pela justiça, bondade, misericórdia e firmeza. Desta forma, é preciso que gestor amplie seu olhar e compreenda que o futuro de muitas crianças depende da percepção de sua missão. Um professor pode assumir muito bem suas funções, mas é o gestor o responsável pelo exemplo de competência e pela integridade dos saberes aplicados no serviço.

A atividade do gestor educacional alcança uma amplitude tal, que, ao influenciar o aluno, atinge famílias, comunidades e, portanto, a sociedade. Escolas modestas escondidas nos arredores do Brasil que se tornaram um modelo de educação não por causa de seus inúmeros recursos, mas por causa do compromisso dos gestores e equipe que motiva os alunos e a comunidade, tornando a escola em um espaço educacional para todos, possibilitando a transformação da sociedade.

Os desafios são constantes. Muitas dificuldades existem no dia a dia de um gestor escolar. A melhoria na infraestrutura da escola para um bom funcionamento; profissionais satisfeitos com a valorização e trabalhando com entusiasmo e alunos com boa vontade em aprender. Além das dificuldades internas e externas, existem outras como a pouca vontade de valorizar profissionais

da educação; resistência e cultura democrática pouco consolidada nos diversos segmentos da sociedade e outras dificuldades.

Quando se trata da dimensão pedagógica, percebe-se a especificidade da administração da educação. Uma especificidade que exige que “o ato de administrar não prejudique o educar” (CHAGAS, 1998). Refere-se, esta dimensão, ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais que levam à consecução eficaz dos objetivos educacionais. Está relacionada, estreitamente, com as outras dimensões, dentro do paradigma multidimensional da administração da educação.

A tarefa de organizar completa-se com a implantação de procedimentos e manuais. Um manual é uma descrição por escrito da organização. Os manuais mais comumente utilizados contêm: O organograma da organização, as descrições dos cargos mais importantes e os procedimentos e documentos mais importantes. No processo de organizar, pode ser preciso estabelecer primeiramente certos procedimentos para mais tarde definir os cargos (MAXIMIANO, 2015, p. 264).

O sucesso da administração da educação, dentro da dimensão pedagógica, deve avaliar muito além da eficiência (simplificando, produzir o mais possível, gastando o menos possível). Isso, não adianta produzir mais, a uma qualidade inferior. Avalia-se, principalmente, a eficácia do alcance dos fins e objetivos da educação, ressaltando, ainda, a efetividade, que é o objetivo social.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual, onde se observa um novo paradigma da educação que visa o conhecimento de maneira participativa, novas demandas surgem para a escola e para todos ligados à educação. O ensino defende a coletividade e a participação ativa do sujeito nas decisões e no meio em que está inserido. Uma escola de qualidade não vê a criança como um ser dependente, mas como um ser espontâneo, intuitivo, analógico, capaz de estabelecer relações e compreender seu mundo.

A gestão democrática tem o compromisso de expressar e construir políticas públicas educacionais comprometidas com a cidadania e a felicidade de todos os cidadãos, garantindo

assim uma gestão de qualidade. O gestor deve sempre buscar o aperfeiçoamento para que a prática seja efetiva. O aprendizado ocorre diariamente e a concretização dos objetivos propostos acontece se todos se envolverem no trabalho pedagógico, procurando atualizar e adaptar a realidade a novos métodos referentes aos alunos e sua formação.

Só é possível pensar em uma gestão escolar democrática mediante a articulação e participação da comunidade educativa por meio das instâncias colegiadas, as quais terão a equipe diretiva como articuladora. É necessário que os profissionais da educação discutam a questão da democracia em sua totalidade.

Os desafios da educação contemporânea envolvem a compreensão de múltiplos aspectos, e denunciar as falhas na educação exige interpelações multifatoriais. Superar os problemas relacionados à educação não é tarefa fácil, por isso é necessário renovar modelos já existentes, tendo em vista que uma escola de qualidade e dinâmica precisa estar aberta às inovações, refletindo, questionando, repensando e até mesmo reformulando para que as transformações aconteçam para o bem do coletivo.

A escola, enquanto organização social, é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Assim, estando a sociedade organizada sob o modo de produção capitalista, a escola, enquanto instância dessa sociedade, contribui tanto para a manutenção desse modo de produção como para sua superação, pois é constituída por relações contraditórias e conflituosas estabelecidas entre grupos antagônicos, exercendo, assim, um papel contraditório.

A participação da comunidade escolar depende dos múltiplos interesses dos grupos que interagem na unidade escolar, bem como dos condicionantes materiais, institucionais e ideológicos.

Diante de inúmeros desafios, ganha corpo o estudo da organização escolar e do processo de gestão democrática e a importância de tais elementos para a consolidação de uma educação que tenha o ser humano como sua meta principal.

A partir de mudanças, conceitos e novas roupagens trazidas durante todo o trabalho, observa-se que a gestão vem se moldando à realidade vigente, já que a escola está redescobrando seu papel social dentro de uma sociedade que, ao se transformar, significa também se democratizar. Portanto, a gestão educacional vem caminhando a passos largos na busca de uma

educação dinâmica e de qualidade.

No dia a dia, amplia-se o número de pessoas que participam da vida escolar, sendo possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e a comunidade escolar. Portanto, são muitos os desafios no cotidiano para uma gestão democrática eficaz.

A pesquisa procurou compreender os desafios do gestor frente à comunidade escolar. Diante do objetivo proposto e das respostas obtidas através das pesquisas, é possível concluir a grande importância da atuação positiva do gestor e do seu envolvimento, sem os quais não seria possível a uma escola oferecer uma educação de qualidade.

A investigação bibliográfica proporcionou a compreensão de que há na escola uma nova perspectiva sobre o papel do gestor, por meio do acolhimento de novas atribuições que exigem conhecimento diversificado. Assim, a realidade escolar requer que o gestor não seja apenas um administrador, mas também um educador dinâmico e autônomo, que demonstre compromisso com a educação de qualidade. Além disso, o gestor necessita estar pronto para atuar na resolução de problemas, inclusive de forma preventiva, evitando o surgimento de novas dificuldades.

Por fim, é ressaltada a importância do gestor e de suas ações cotidianas, que muitas vezes, por serem relativas às funções administrativas, impedem que este profissional tenha maior envolvimento em questões da aprendizagem dos alunos. Torna-se relevante que o gestor compreenda a influência de sua função no atendimento da missão de ensinar e que possa reconhecer como uma honra servir o futuro, com o desafio de oferecer à sociedade e às crianças uma educação plena e de qualidade.

4. REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. F. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 2013.

AFONSO, U. F. **Escola, democracia e a construção de personalidades morais**. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.26, n.2, p.91-108, 2010. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/uliarau/textos/artusp.pdf>> Acesso em: 25/04/2021

BARROSO, J. **Conhecimento e ação pública**: as políticas sobre a gestão e autonomia das escolas em Portugal (1986-2008). In Barroso, J. & Afonso, N. Política Educativas – Mobilização de conhecimentos e modos de regulação (27 – 58). Gaia: Fundação Manuel Leão, 2011.

CHAGAS, V. **Educação Brasileira**: ensino de 1º e 2º graus. São Paulo, Edições Saraiva, 1998.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. 12. ed. Ver. – São Paulo: Cortez, 2001.

GENTO, S. **Participação em Gestão Educativa**. São Paulo: Cortez, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2014.

_____, J. C. **Organização da escola**: teoria e prática. Goiânia, editora Alternativa, 2011.

MAXIMIANO, A. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos / Dalila Andrade Oliveira (org.) – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, V. H. 1945 – **Administração escolar**: introdução crítica. 9. ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

_____, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2016.

PRAIS, M. L. **Administração colegiada na escola pública**. 4. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2016

SENA, C. M. de. **O Gestor Escolar como Articulador dos Processos de Ensino e de Aprendizagem**. Porto Alegre: Mediação. 2014.

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão da Escola no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

TAVARES, W. R. **Gestão Pedagógica**: Gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak. Ed. 2009. 196p.