

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E DOCÊNCIA DO ENSINO  
SUPERIOR

**MARRONY DA SILVA ALVES**

**GESTÃO EDUCACIONAL: desafios no ensino público brasileiro**

São Luís  
2018

**MARRONY DA SILVA ALVES**

**GESTÃO EDUCACIONAL: desafios no ensino público brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a). Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís  
2018

Alves, Marrony da Silva

Gestão educacional: desafios no ensino público brasileiro / Marrony da Silva Alves -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Educação. 2. Gestão educacional. 3. Ensino público. 4. Desafios. I. Título.

CDU: 371.2

**MARRONY DA SILVA ALVES**

**GESTÃO EDUCACIONAL: desafios no ensino público brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof<sup>a</sup> Leonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Faculdade Laboro – São Luís

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **GESTÃO EDUCACIONAL: desafios no ensino público brasileiro**

**MARRONY DA SILVA ALVES<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho procura apontar os desafios que a gestão educacional encontra no âmbito do ensino público que inviabilizam o alicerçamento de uma educação democrática, participativa e de qualidade. O mesmo tem como metodologia a pesquisa bibliográfica onde para tal foram realizadas leituras e releituras de estudos na área da gestão educacional. Em face ao estudo teórico realizado compreende-se como desafios enfrentados para a efetivação da gestão educacional o fato de ainda encontrarmos na educação básica, muitas instituições conservadoras com gestores detentores do poder e sem conhecimentos necessários a efetivar a gestão compartilhada. Atrela-se a isso o fato dos pais e da comunidade local não terem conhecimento da sua importância como também das suas funções dentro do ambiente escolar. Menciona-se ainda nesse contexto os desafios encontrados na esfera docente, onde esses, em parte, não realizam um trabalho pedagógico de excelência, pois apenas cumprem obrigações e por muitas vezes não terem suporte para o trabalho. Com isso, infere-se que se não houver a participação consciente de todos os indivíduos ligados à escola, os desafios para o pleno exercício da gestão compartilhada tenderão a se agravar.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão educacional. Ensino público. Desafios.

### **EDUCATIONAL MANAGEMENT: perspectives and challenges in Brazilian public education**

#### **ABSTRACT**

The present work seeks to point out the challenges that the educational management finds in the scope of public education that make impossible the foundation of a democratic, participatory and quality education. The same has as methodology the bibliographical research where for this were carried out readings and re-readings of studies in the area of educational management. In view of the theoretical study carried out, it is understood as challenges faced for the effectiveness of educational management the fact that we still find in basic education, many conservative institutions with managers who have the power and without the necessary knowledge to effect the shared management. This is because parents and the local community are not aware of its importance as well as of its functions within the school environment. In this context, we also mention the challenges encountered in the teaching field, where they do not perform pedagogical work of excellence, since they only fulfill obligations and often do not have support for their work. Thus, it is inferred

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior pela Faculdade Laboro, 2018.

that if there is no conscious participation of all individuals connected to the school, the challenges to the full exercise of shared management will tend to become worse.

**Keywords:** Education. Educational management. Public education. Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil foi introduzida pelos jesuítas no período da colonização, logo, esse espaço de tempo em que se compreende o ensino no país não é pequeno, mas, mesmo diante disso, a qualidade da educação oferecida nas escolas públicas hoje, está próxima de países mais pobres do que dos países mais desenvolvidos, o que nos faz compreender que a escola pública brasileira enfrenta há muitos anos problemas sérios e que estão em constate discursão.

Nessa perspectiva o referido artigo visa apontar os desafios para o alicerçamento de uma educação democrática e participativa, abordando para isso a gestão escolar como elemento chave para que se promova a qualidade de ensino no âmbito público. A problemática do mesmo surge dos seguintes questionamentos: Quais os desafios que a gestão educacional encontra no ambiente da escola pública?

Para atender a tais questionamentos, estrutura-se o artigo na presente introdução, duas partes intituladas: Gestão educacional e a realidade das escolas no Brasil e Gestão educacional e seus desafios no ensino público no Brasil e as considerações finais.

No primeiro momento aborda-se a situação enfrentada no ambiente escolar no Brasil nos dias atuais, enfatizando as relações caóticas que são enfrentadas nas escolas públicas. Na segunda parte apresenta-se a importância da efetiva participação da família e demais envolvidos no processo educativo. Aborda-se também na mesma parte a gestão educacional como ferramenta que contribui para a consolidação do ensino de qualidade.

Menciona-se ainda como componente da mesma, os desafios encontrados e que dificultam a promoção e efetivação da gestão educacional democrática e participativa da qual só irá trazer benefícios para o ensino publico brasileiro.

## 2 A GESTÃO EDUCACIONAL E A REALIDADE DAS ESCOLAS NO BRASIL

A educação pública brasileira sempre foi vista de um ângulo pessimista, e de certo, em comparação com outros países e até mesmo com o ensino oferecido nas redes particulares do nosso próprio país, ela deixa muito a desejar. No entanto, é notório os esforços que veem sendo feitos para conseguir equiparar a educação básica ofertada pelo ensino público brasileiro com o ensino privado e com a educação de países desenvolvidos, uma vez que existem projetos sendo desenvolvidos constantemente em todo o território nacional.

Um desses mecanismos de contribuição para a valorização do ensino público brasileiro está na BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que se trata da meta 07 do plano nacional de educação, onde com a implementação dela será possível determinar direitos de aprendizagem e desenvolvimento, e a mesma constituirá em proposta que valerá para escolas públicas e particulares, com o intuito assim de equiparar o ensino de ambos e em consequência agregar pontos positivos para a educação pública.

O documento vem sendo elaborado por um grupo privado de educadores, gestores e especialistas ligados à Educação, que tem como principal objetivo dar ênfase no que ensinar e define padrões para as competências que os alunos devem ter em Língua e Matemática. Procurando se basear em elementos comuns entre as unidades da federação.

Além desse mecanismo, a essa caminhada que as escolas públicas trilham agora com uma maior ênfase, é preciso evidenciar a importância que a gestão escolar tem nessa tentativa de reconstrução da educação de qualidade. A mesma relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

A escola de hoje é totalmente contrária à escola do passado, isso é fato. Visto que no passado seguiam um sistema tradicional onde até castigo era aplicado em alunos que cometiam indisciplinas. Hoje, nitidamente esse cenário mudou, e com essa mudança acarretou-se inúmeras consequências, umas boas e outras um tanto desagradáveis.

A organização e gestão das escolas e da educação públicas exigem uma sólida estrutura dirigente para o processo de melhoria e desenvolvimento do ensino. Isto, contudo, não quer dizer que a direção represente o “coração” da escola. Muitas vezes, encontramos nos discursos dos educadores, dos administradores dos sistemas de ensino e mesmo dos estudiosos da área, que a gestão escolar/educacional é o centro das ações da escola/sistema de ensino. Enganam-se! As relações pedagógicas que ocorrem entre professores e alunos sempre foram e continuam sendo o epicentro das razões de todo o trabalho da educação e é para o seu incremento que buscamos melhorar a gestão da escola e dos sistemas de ensino. Isto é, a gestão é um instrumento, uma ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino (SOUZA et. al., 2005).

O foco da gestão escolar é a orientação para resultados, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar os objetivos, ênfase na qualidade do currículo e foco na participação dos pais para atingir excelência no ensino. O maior pilar que o ser humano pode alcançar é o da educação, sendo que é através dela que só pode dar-se mediante o processo pedagógico, necessariamente dialógico, não dominador, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando (PARO, 1994).

A Constituição Federal brasileira de 1988 estabelece, no art. 205:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1998).

Nesse cenário a escola pública vem passando constantemente por transformações diárias, visto que está cada vez mais difícil transmitir o conhecimento dentro da sala de aula. Isso sem mencionar ao confrontarmos a qualidade da escola pública e escola privada é algo inevitável, pois a diferença é gritante e indiscutível. De um lado, as instituições privadas, com melhor infraestrutura, professores de ponta e, por consequência, alunos com aprendizagem garantida. Do outro, salas sucateadas, professores mal pagos e mal formados e crianças deixadas completamente de lado (NOVA ESCOLA, 2013).

Infelizmente, essa imagem distorcida é cada vez mais comum no país e é extremamente prejudicial à Educação brasileira, mas que precisa ser modificada, visto que:

A escola e principalmente a sala de aula são espaços em que se concretizam as definições sobre a política e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias, como projeto ou modelo educativo que se tenta pôr em ação. Sendo a política educacional parte de



uma totalidade maior, deve-se pensá-la sempre em sua articulação com o planejamento mais global que a sociedade constrói como seu projeto e que se realiza por meio da ação do Estado (AZEVEDO, 1997, p.59-60).

Sem dúvidas são inúmeros os obstáculos para que o perfil educacional do Brasil tome outras proporções, como a necessidade de uma grande reestruturação qualitativa da educação pública, mas, vale ressaltar que muitas batalhas já foram vencidas, não se podendo assim deixar que as barreiras apresentadas sejam empecilhos para continuar a mudar, pois, para que a educação pública no Brasil se torne plena, essa deve ser a palavra de ordem “MUDANÇA”, de preferência para melhor e levando-se em consideração erros e acertos já cometidos, e que priorizem um ensino de qualidade que abranja tudo o que for necessário à formação de um cidadão pensante e crítico.

Para que a construção dos indivíduos comece a ser efetivada é necessário que compreenda-se a educação pela sua principal função que é ser algo primordial para a construção de qualquer civilização, na posição de mecanismo de capacitação do indivíduo para ser introduzido no meio em que vive. Essa educação pode vir a ser apresentada em diferentes formas, onde entre elas estão a familiar, a religiosa e a que ocorre na escola, que é o campo de análise do presente estudo.

Para ser breve, poder-se-ia descrever a cultura escolar como um conjunto de normas que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar, e um conjunto de práticas que permitem a transmissão de conhecimentos e a incorporação de comportamentos; normas e práticas coordenadas a finalidades que podem variar segundo as épocas (finalidades religiosas, sociopolíticas ou simplesmente de socialização) (FILHO et. al., 2004, p. 143).

A educação incumbida à escola a princípio teve no Brasil em sua função muito de semelhança com a educação religiosa e era assim ministrada por eles. Após muito tempo esse aspecto foi deixado de lado e a escola passou a exercer o papel que tem até hoje, o de formar as pessoas para o convívio social, ou seja, está relacionada de certa forma em deixar apto o indivíduo a ser introduzido no mercado de trabalho.

Conquanto, em relação a sua função, vê-se na estrutura atual da educação pública brasileira uma situação de crise, em que devido a interesses dos gestores do serviço público, ela serve de ferramenta midiática para os mesmos. Com isso, não

importa de que forma está sendo realizada essa educação, e sim a imagem que ela repassa.

Sobre a situação das escolas, dos professores e dos alunos de hoje, tais dados podem ser analisados através da entrevista de Roberto de Leão, presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, concedida ao site IHU On-Line por telefone e após isso, publicada no site (LEÃO, 2009).

Para Roberto Leão, a realidade emergente desses componentes primordiais para a efetivação do ensino, pode ser exposta através, de entre outros fatores, da definição do próprio perfil da escola pública no Brasil da atualidade:

É uma escola que passa por uma enorme dificuldade e é frequentada, em sua maioria, por pessoas de poucas posses, da classe média baixa, ou seja, pessoas que estão em situação econômica problemática. Enfim, é a escola que o povo frequenta e que passa hoje por dificuldades de estrutura, de funcionamento, etc. A escola pública brasileira se sustenta hoje muito mais pela solidariedade dos profissionais da educação que atuam nela, do que por conta das políticas públicas que deveriam fazê-la funcionar direito. (LEÃO, 2009, p.01).

Nas palavras de Roberto Leão, é possível notar que as dificuldades enfrentadas no ensino público brasileiro, são encontradas em todos os setores, e profissionais envolvidos. Logo, são questões desde estrutura física, a problemas de valorização dos profissionais da educação e clientela que essas instituições atendem.

Leão afirma que o perfil socioeconômico do alunado, não agrega valor a questão como a indisciplina, pois, não é algo que é só da escola, uma vez que a sociedade e o mundo estão muito violentos, hoje, mas alerta que esse perfil socioeconômico contribui para a falta de perspectiva da juventude, uma vez que não veem no estudo uma forma de ascensão, e isso é uma realidade que termina refletindo dentro da escola pública.

A escola é o único aparelho social que o Estado conta para poder fazer políticas de integração desse pessoal que vive mal, que não tem serviço, que têm poucas perspectivas num mundo extremamente competitivo. Então, o único lugar que o Estado tem para que essas pessoas possam construir algo de forma solidária é a escola (LEÃO, 2009, p.01).

No entanto, essas políticas públicas são empregadas de forma maquiada, onde, muitas vezes o aluno tem, dentro da escola, acesso a coisas que lá fora ele

não tem, como o computador e outras tecnologias. Sem falar na sobrecarga que os trabalhadores da escola enfrentam, com turmas muito grandes e um verdadeiro descompasso entre a realidade da escola e o mundo fora dela.

Analisando-se o estudo de Cunha (2007), é possível constatar por meio de números, a situação para qual se caminha o ensino público brasileiro. A sua pesquisa contempla um quadro que demonstra a quantidade de alunos matriculados segundo cada nível de ensino (do fundamental até o superior), e o tipo de instituição que esses alunos frequentam.

Deveras, o boletim da educação pública brasileira não é dos mais animadores, onde se comparado com um boletim escolar, com certeza não virá cheio de notas azuis, mas, algumas notas e pontos podem ser ganhos quando cada faz a sua parte e em se tratando da família, essa é chave principal para isso, pois, quando os pais ficam alheios aos acontecimentos comportamentais de suas crianças no ambiente escolar transferem o seu papel de educar e responsabiliza a escola pelo fracasso na formação dos filhos, não compreendendo o verdadeiro valor da família na formação ética e intelectual dos mesmos, e com isso contribuem ainda mais para os péssimos índices da nossa educação.

### **3 GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS DESAFIOS NO ENSINO PÚBLICO NO BRASIL**

A sociedade do século XXI encontra-se em um contexto de grandes transformações, oriundas principalmente devido à globalização eminente. Tais transformações acabam por mudar o modo de pensar e agir dos indivíduos e conseqüentemente interferem nas políticas públicas em âmbito geral, não se excluindo assim as educacionais.

Se antes a escola era um espaço autoritário, hierarquizado, destinado a mostrar resultado em termos de notas, após essas mudanças operadas no sistema educacional mediante os instrumentos normativos citados, ela passou a ser encarada como um ambiente onde as decisões são tomadas de forma compartilhada, com a participação de membros da comunidade escolar e destinada a contribuir com a formação de um cidadão crítico e completo, ciente de suas responsabilidades e direitos (SILVA, 2011, p. 07).

Diante dessa nova conjuntura a inúmeros mecanismos e estratégias que precisam ser construídos e colocados em pratica na gestão escolar em esfera

pública, gestão essa desejada como modelo que irá ampliar os espaços de cidadania, propiciando uma educação de qualidade baseado na construção de um indivíduo de visão crítica, que compreenda a necessidade da sociedade em trabalhar de forma coletiva para assim diminuir as desigualdades existentes (MORAES, 2013).

No modelo de gestão democrática todos os indivíduos envolvidos na educação são gestores, com isso o papel do gestor escolar não se configura como antigamente, e associado a outros fatores, sobretudo, o fato de que quando se tem a histórica mudança constante das políticas educacionais no Brasil, devido aos políticos sempre optarem por fazer políticas de governo ao invés de políticas de Estado (DOURADO, 2007).

Com isso, percebe-se que as políticas não só da educação, como das demais esferas, são carentes de planejamento por períodos longos, e nessa perspectiva “por mais esforços que tenham sido empreendidos na consolidação desse modelo de gestão escolar, o fato é que este apresenta hoje diversos desafios e obstáculos a serem superados” (SILVA, 2011, p. 07).

Em consonância com o exposto, o que se percebe é que as novas formas de organização e gestão apesar de serem vendidas como algo promissor e que irão mudar para melhor o cenário educacional, de acordo com autores como Dourado (2007), não trouxeram mudanças substantivas, mas, sim, em um cenário de hibridismo no plano das concepções e das práticas.

Vivencia-se, no país, um conjunto de novas ações de gestão educacional que desestabilizaram o modelo tradicional, sem, no entanto, suplantá-lo. Assim, convivem estruturas hierárquicas, centralizadoras e autoritárias com os princípios preconizados pelo modelo de gestão democrática da educação. O velho permanece e acaba coexistindo com estruturas mais modernas, provocando pouca eficácia pedagógica, pouco espaço para mudanças substantivas nos sistemas de ensino e pouca efetividade na incorporação de novos formatos de organização e gestão. Tal dinâmica é intensificada pela ausência de devida articulação entre as estruturas do sistema de ensino. Em outras palavras, diversos programas federais de educação não conversam entre si e são atravessados por concepções distintas e até antagônicas, realçando o cenário contraditório das ações governamentais (DOURADO, 2007, p. 40).

Observa-se na prática, então, que mesmo com os novos moldes empregados na teoria, ainda vivencia-se no campo do ensino público marcas do modelo de administração clássica. Sendo a efetivação da gestão educacional em padrões

atuais, que visam uma gestão democrática, é fator desafiador para os novos gestores.

Junto a isso, soma-se a deficiência encontrada na efetiva participação da comunidade local no ambiente escolar, onde muitas vezes não se vê a real colaboração da mesma para que isso aconteça. Não deixando também de mencionar os desafios da gestão educacional pública, relacionados aos professores e as instituições que estes:

se sentem obrigados a responder às novas exigências pedagógicas e administrativas, contudo, expressam sensação de insegurança e desamparo, pois lhes faltam condições de trabalho adequadas e preparo/qualificação para lidar com essa nova realidade; Muitas instituições escolares ainda possuem uma visão conservadora, marcada pela perspectiva mecanicista, que fragmenta e apenas reproduz o conhecimento, desprezando, portanto, as particularidades de cada escola (MORAES, 2013, p. 12).

A esses fatores considerados impeditivo, soma-se a alienação das funções que os representantes dos conselhos devem exercer, para que assim aconteça a efetiva participação dos mesmos no ambiente escolar, onde muitas vezes o que ocorre é que “esse elemento indispensável na construção de uma gestão democrática, ao longo dos anos, tem-se tornado um instrumento de manipulação, para o diretor e para os demais membros da comunidade escolar” (Ibidem, p. 12).

Não se pode deixar de mencionar ainda os desafios referentes ao papel dos diretos/gestores que conforme evidenciado no caput, onde ainda tem alguns que arriscar-se em manipular conselhos na tentativa de centralizar as decisões, podendo-se justificar tal atitude devido na falta de capacitações/formações para que assim consigam trabalhar a gestão escolar na sua dimensão compartilhada.

De certo, os desafios da gestão educacional no contexto presente são inúmeros, mas na medida em que se obtenha pelo menos a efetiva e consciente participação de todos os indivíduos ligados a escola (corpo docente, alunos, demais funcionários da escola e pais), nas decisões que pertinentes ao seu funcionamento, haverá com certeza a amenização das condições necessárias para que se consiga de fato exercer a gestão compartilhada e conseqüentemente adequada aos desafios da atualidade.

Em relação ao papel da escola como um dos agentes de transformação que trabalham em conjunto com o professor, é necessário que ela tenha consciência da sua importância na vida do aluno no processo ensino/aprendizagem.

A escola não é a que detém o saber, mas é a responsável por preparar o aluno para as exigências postas pela sociedade. Ela não deve resumir-se ao papel de repassar conteúdos que não estejam norteados com a realidade do aluno, como num processo “bancário”, ou seja, ou seja, o acúmulo de conhecimento que o educando não sabe mobilizar quando sai da escola, frente as suas aspirações pessoais (OLIVEIRA, MORAES & DOURADO, s/d, p.07).

Com isso, fica evidente que a escola não é responsável sozinha pela tamanha transformação, mas é de suma importância sua participação, pois é na escola que o aluno desenvolve sua formação crítica e dar condições para que ele possa participar das decisões da sua comunidade local e mundial.

Para auxílio dessa tarefa, é preciso que ocorra a efetivação da gestão democrática, onde são necessários que alguns mecanismos de participação considerados como de suma importância nesse contexto estejam atuantes, sendo um deles encontrado na necessidade de que a escola possa, “pela sua função social, ser um espaço de sociabilidade e socialização do conhecimento e também de inserção dos sujeitos nas relações sociais” (OLIVEIRA, MORAES & DOURADO, s/d, p. 02).

Logo, implica-se que além do professor e escola, para que o processo de transformação, como também os outros processos que compõem o processo de formação e aquisição de conhecimento de qualquer indivíduo, é necessário o apoio por parte da família.

Algumas vezes a família não tem consciência da importância de seu apoio junto à instituição escolar do filho. No entanto, a participação efetiva daquela na educação da criança é essencial para que esta consiga atingir seu objetivo. A família é o suporte para que a educação da criança prevaleça na sua vida escolar. Diante disso, o acompanhamento de perto do que se desenvolve é fundamental no processo de aprendizagem, uma vez que não envolve apenas o aspecto cognitivo do educando, mas a formação de pessoas como seres constituintes de uma sociedade de valores morais e éticos (OLIVEIRA, s/d, p. 09).

O trabalho desses três agentes no contexto do processo ensino/aprendizagem é algo que só tem a beneficiar o desempenho dos alunos, o qual é visível as melhorias que essa parceria traz, contribuindo assim para o êxito da

gestão educacional, principalmente em seu aspecto democrático, cumprindo com isso uma exigência a ser adotada no Projeto Político Pedagógico, como também as determinações apresentadas na LDB/96, em seus artigos 14 e 15:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Fica assim evidente a participação da comunidade, como também dos profissionais da educação para que se efetive uma gestão preocupada em fazer a democracia, logo, só com a cooperação e participação das pessoas envolvidas com o ambiente escolar é que se irá de fato construir um projeto pedagógico não idealizado apenas no gabinete do gestor.

Neste contexto, as pessoas envolvidas são todas aquelas que fazem parte da comunidade escolar: alunos, pais, professores, pedagogos, diretor(a), funcionários, os quais muitas vezes são representados pelos colegiados, sejam eles Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe (DIA A DIA EDUCAÇÃO, s/d, p. 18).

Vale ressaltar aqui que o processo de gestão democrática por não ser autoritário, não se configura como algo anárquico, a gestão democrática visa propiciar um ambiente de aprendizagem, onde os pais podem opinar em qual a formação que querem para seus filhos, e os professores precisam compartilhar dos seus anseios e frustrações na busca de uma educação melhor “construindo assim saberes, de respeito às diferenças, de consciência e de trabalho coletivo, não esquecendo-se, é claro, que essa interferência ocorrerá de forma sistemática e organizada pela figura do diretor/gestor” (OLIVEIRA, MORAES & DOURADO, s/d, p. 02).

A figura do diretor de certo não poderá mais ser aceita como forma de imposição de suas vontades, mas este como líder deve ser considerado na prática da organização escolar como mediador dos conflitos e discursões que assim

culminarão na resolução de problemas e no atendimento dos anseios de toda a comunidade escolar.

Segundo esta visão, para os que se propõem assumir a direção escolar devem desenvolver um conjunto de competências, tais como apoiar as equipes de trabalhos, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo escolar, incentivar a formação continuada e administrar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. Ou seja, o diretor deve dirigir, coordenar e assumir no grupo o compromisso para que a escola funcione no trabalho conjunto, numa construção coletiva (PARO, 2007, p. 28).

Com o pensamento acima, observa-se que em relação a gestão escolar e o papel do diretor pode presumir que ambos devem priorizar a função social da escola, lembrando-se que a educação é um direito de todos e para todos, mas é um dever tanto do Estado quanto da família, pois só assim a criança e o adolescente aprende em casa o valor da família e na escola a preparação para o meio social, afinal todo indivíduo deve estar voltado para a educação, apesar que para muitos essa colocação é algo muito relativo.

Em consonância com o exposto no caput, a escola, enquanto instituição social é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Nessa perspectiva a organização do trabalho escolar, apresenta como uma das principais características a valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador, professores, pais, estudantes, funcionários e os demais interessados na escola), principalmente por meio da construção e da efetivação do Projeto Político-Pedagógico e da consolidação de conselhos escolares, no entanto em muitas escolas do âmbito público é possível perceber a não existência do envolvimento e a participação da comunidade no processo decisório da escola, não havendo com isso o desenvolvimento de ações colegiadas, que contribuem para à democratização do espaço escolar, acabando assim não colaborando para a formação crítica e política de seus alunos e de sua comunidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em face ao estudo teórico realizado compreende-se como desafios enfrentados para a efetivação da gestão educacional que mesmo diante dos novos



moldes empregados na teoria, ainda encontra-se no campo do ensino público muitas instituições conservadoras que apenas reproduzem o conhecimento, e seus gestores é quem ditam todas as regras por só conhecerem o mecanismo ditatorial, e assim não utilizam no seu campo profissional mecanismos e princípios da gestão compartilhada.

Junto a isso, soma-se o desconhecimento das suas funções para a efetiva participação tanto dos pais quanto da comunidade local no ambiente escolar, onde muitas vezes não se vê a real colaboração dos mesmos para que a gestão escolar na dimensão democrática obtenha êxito. Fato esse evidenciado por inúmeros conselhos formados por esses entes, funcionarem apenas como instrumento de manipulação dos gestores.

Não se pode deixar de mencionar também os desafios da gestão educacional pública relacionado aos docentes que em sua maioria não realizam um trabalho pedagógico de excelência, pois apenas cumprem obrigações e não tem suporte para trabalhar com a nova realidade.

Os desafios da gestão educacional no contexto presente são inúmeros, mas na medida em que se obtenha pelo menos a efetiva e consciente participação de todos os indivíduos ligados a escola (corpo docente, alunos, demais funcionários da escola e pais), nas decisões que pertinentes ao seu funcionamento, haverá com certeza a amenização das condições necessárias para que se consiga de fato exercer a gestão compartilhada e conseqüentemente adequada aos desafios da atualidade.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria. **A Educação Como Política Pública**. Campinas, São Paulo, Autores Associados, 1997.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Art. Nº 205. Disponível em <[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_205\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_205_.asp)>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

CUNHA, Luís Antonio. O desenvolvimento meandroso da educação Brasileira entre o estado e o mercado. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100, p. 809-829, out. 2007.

DIA A DIA EDUCAÇÃO. **Perspectiva da gestão escolar e o papel do diretor.** Disponível em: < <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1447-8.pdf>>. Acesso em: 18/12/2017.

DOURADO, Luiz Fernando. Políticas e Gestão da educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 10/12/2017.

FILHO, Luciano Mendes de Faria [et. al.]. A cultura escolar como categoria de análise e como campo de investigação na história da educação brasileira. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.1, p. 139-159, jan./abr. 2004.

LEÃO, Roberto. **A escola pública brasileira: uma realidade dura** (2009). Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/23636-a-escola-publica-brasileira-uma-realidade-dura-entrevista-com-roberto-de-leao>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MORAES, Marozane Medianeira de. **Desafios e perspectivas da gestão escolar na educação infantil.** Monografia de pós-graduação. Universidade Federal de Santa Maria, Agudos –RS, 2013.

**NOVA ESCOLA.** Em favor da escola pública. Março de 2013. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/2858/em-favor-da-escola-publica>>. Acesso em: 13 out. 2017.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes Dourado. Função social da educação e da escola. In: **Políticas e Gestão na Educação.** Disponível em: < [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/saibamais\\_8.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/saibamais_8.pdf)>. Acesso em: 18/12/2017.

OLIVEIRA, Wilandia Mendes de. **Uma abordagem sobre o papel do professor no processo ensino/aprendizagem.** Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_28\\_1391209402.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_28_1391209402.pdf)>. Acesso em: 18/12/2017.

PARO, V.H. Gestão da Escola Pública: alguns Fundamentos. **R. bras. Est. Pedag.**, Brasília, v.75, n.179/18/181. p. 395-467, jan./dez. 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

SILVA, Renato André Pedrosa da. **Gestão educacional e seus desafios na escola pública.** Artigo de conclusão de curso de pós-graduação, Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília – DF, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de [et. al.]. **Caderno 1: Gestão da Escola Pública.** Curitiba: UFPR, 2005.