

TRABALHO DE CURSO

O PAPEL DO GESTOR NA UNIDADE ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Kátia Maria Fabiani Bizol
Abelardo Luz/SC, dezembro de 2018

TRABALHO DE CURSO

**O PAPEL DO GESTOR NA UNIDADE ESCOLAR:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Trabalho de Curso – TC apresentado ao Curso de Especialização em Educação: Educação e Prática de Ensino, do Instituto Federal Catarinense – Campus Avançado Abelardo Luz, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Jorge da Cunha Dutra

Kátia Maria Fabiani Bizol

Abelardo Luz/SC, dezembro de 2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática do ICMC/USP, cedido ao IFC e
adaptado pela CTI - Araquari e pelas bibliotecas do Campus de Araquari e Concórdia.

B625p Bizol, Kátia Maria Fabiani
O papel do gestor na unidade escolar: desafios e
possibilidades / Kátia Maria Fabiani Bizol;
orientador Jorge da Cunha Dutra. -- Abelardo Luz,
2018.
14 f.

Artigo (artigo) - Instituto Federal Catarinense,
campus Abelardo Luz, Especialização em Educação:
Educação e Prática de Ensino, Abelardo Luz, 2018.

1. Gestão escolar. 2. Currículo escolar. 3.
Ensino e Aprendizagem. I. Dutra, Jorge da Cunha. II.
Instituto Federal Catarinense. Especialização em
Educação: Educação e Prática de Ensino. III. Título.

BANCA AVALIADORA

Prof. Dr. Jorge da Cunha Dutra – Orientador

Instituto Federal Catarinense – Campus Avançado Abelardo Luz

Prof^a. M^a. Liamar Bonatti Zorzanello

Instituto Federal Catarinense – Campus Avançado Abelardo Luz

Prof. M^o. André Franzoni Alexandre

Instituto Federal Catarinense – Campus Avançado Abelardo Luz

O PAPEL DO GESTOR NA UNIDADE ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Kátia Maria Fabiani Bizol¹

Jorge da Cunha Dutra²

Resumo: Este estudo tem como temática averiguar o papel do gestor na unidade escolar, buscando entender o compromisso do gestor escolar, a função e a importância do mesmo para a comunidade escolar bem como suas ações, responsabilidades e formação nos dias atuais. À vista disso, o objetivo deste estudo é o de identificar os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor escolar na realidade das escolas. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisa bibliográfica através de obras que apresentaram estudos a respeito desta temática, que permitiu análises e reflexões críticas ao estudo em questão. O trabalho tem como aparato teórico o referencial baseado nos estudos de Libâneo (2004), Paro (1996; 2003; 2005), Lück (2008) e Dourado (2008), entre outros. Com a pesquisa, conclui-se que é necessário a presença de gestores que atuem como dirigentes, capazes de implementar ações direcionadas para esse eixo, sendo ele apto de transformar a realidade da escola a qual atua, sendo que as dificuldades enfrentadas no seu dia-a-dia são obstáculos difíceis de serem superados, por isso o gestor deve ter consciência de seu próprio papel dentro da instituição escolar, refletindo seus desafios e possibilidades sobre seu trabalho frequentemente.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Currículo Escolar. Ensino e Aprendizagem.

Abstract: This report has as its theme to investigate the role of the manager in schools, seeking to understand the commitment of the school manager, the role and importance of the same for the school community as well as their actions, responsibilities, and education in the present day. Therefore, this study aims to identify the challenges and possibilities faced by the school manager in the school experience. The methodology used was based on bibliographical research through literary works that presented studies regarding this subject, which allowed analyses and critical reflections to this project. This study based on the studies of Libâneo (2004), Paro (1996, 2003, 2005), Lück (2008) and Dourado (2008), among others. It has been determined, through this research, that the presence of school managers who act as leaders is required. It is also essential to be capable of implementing actions aiming this principle and be able to change the school experience. The difficulties faced in their routine are challenging obstacles to overcome. Thus, school managers must be aware of their roles within school institutions, always pondering on their challenges and work possibilities.

Keywords: School management. School curriculum. Teaching and learning.

INTRODUÇÃO

Ao analisar a gestão escolar, é possível conhecer a realidade educacional de nosso país, em que o papel do gestor escolar é o de prezar pela qualidade do ensino que está sendo fornecido aos alunos, conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), auxiliar na elaboração do currículo escolar, acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos, para assim apontar

¹ Especialista em series iniciais e educação infantil, pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – Câmpus Getúlio Vargas. Professora da rede pública municipal de Abelardo Luz e Acadêmica do Curso de Especialização em Educação: Educação e Prática de Ensino, do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Avançado Abelardo Luz. E-mail: katia_2008@hotmail.com.

² Orientador do presente Trabalho de Curso – TC. Licenciado em Pedagogia (FURG) e em Filosofia (UFPel). Mestre e Doutor em Educação (UFPel). Professor de Filosofia e Diretor de Desenvolvimento Educacional do Instituto Federal Catarinense – Câmpus Avançado Abelardo Luz. E-mail: jorge.dutra@ifc.edu.br

falhas e acertos no sistema de ensino e a partir disto, orientar a prática pedagógica adequada para cada situação. Portanto, é necessário, que o gestor esteja devidamente equipado para criar e sustentar um ambiente que promova e incentive a participação ativa de todos, dando destaque à responsabilidade que possui no bom desenvolvimento do processo educacional.

Desta forma, entende-se que essa é a maneira que um gestor deve conduzir uma escola, de forma que os inúmeros segmentos da comunidade escolar sejam representados, em um lugar onde todos consigam participar de maneira ativa para a melhoria da qualidade de ensino.

Como descreve Lück (2008, p.12) “Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”. É de fundamental importância que o gestor proporcione um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade, pois a participação e integração não dependem somente da abertura que o corpo administrativo proporciona, mas, principalmente, a compreensão de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância de tudo aquilo que seja fundamental para unidade escolar. Portanto, a função primordial de uma gestão escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvida na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente desejada.

Com base no exposto, configura como objetivo geral que norteia esse artigo identificar os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor na realidade das escolas. Como objetivos específicos tende-se a caracterizar o papel do gestor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa; apontar fatores que demonstram que a escola com ensino de qualidade, conseqüentemente, tem um gestor comprometido com o ensino pedagógico; identificar a influência do gestor escolar para a aprendizagem dos alunos; reconhecer a importância do gestor escolar na organização pedagógica com seus desafios e possibilidades no ensino; demonstrar a importância da formação permanente dos gestores escolares para a efetiva qualidade da gestão e como resultado a melhoria da educação; refletir de forma criteriosa sobre o processo de escolha dos gestores de instituições educacionais e suas implicações para a construção de um ensino de qualidade.

Destaca-se que esses fatores atuam como determinantes na configuração dos processos de gestão no âmbito escolar. Nesse sentido, o presente trabalho proporcionará reflexão de como a gestão escolar pode ser implementada na Escola, quais os desafios e

possibilidades encontradas no decorrer do processo e até que ponto tem contribuído para a melhoria da educação na nossa escola.

A metodologia usada para a construção da pesquisa ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica que, para Severino (2007, p. 122), “é aquela que se realiza a partir de registro disponível, decorrente de pesquisa anteriores, em documentos impressos”, que nada mais é do que um levantamento de um determinado tema, processado em bases de dados nacionais e internacionais, podendo ser por meio de artigos de revistas, livros, teses e outros documentos.

Além disso, para essa pesquisa foram utilizadas leituras exploratórias de obras que apresentam estudos a respeito desta temática, que permitiram análises e reflexões críticas ao assunto em questão. Dispomos como principais autores Dourado (2008), Ferreira (2009), Freire (1997), Libâneo (2004), Lück (2008; 2009), Paro (1996; 2003) e Fortunati (2007), tomando por base o posicionamento teóricos dos mesmos que contêm a sua linha teórica centrada no construtivismo, que remete à ideia de que nada está pronto ou mesmo acabado, que a educação precisa ser um processo constante. A fim de avançarmos um pouco mais na análise das bibliografias, faremos observações críticas e teceremos relações com a realidade vivenciada nas instituições de ensino, oferecendo uma visão enriquecida sobre a gestão escolar e as contribuições que esta pode desenvolver no processo de ensino-aprendizagem.

1 GESTÃO ESCOLAR

O interesse em abordar o assunto sobre a gestão escolar surgiu da necessidade de compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino, assim como, os desafios e possibilidades enfrentados pelos gestores destas.

A educação trata-se de um direito humano universal, sendo este um instrumento para a garantia dos direitos básicos e dos valores democráticos com vistas à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Desta forma, se propõe uma educação que transforme a atual realidade escolar, ou seja, uma conscientização sobre o modelo educacional, que busca conhecer a realidade dos educandos para assim agir sobre ela, transformando-a, ao ponto que educadores e educandos se caracterizem como sujeitos de um mesmo processo (FREIRE, 1997).

Ao analisarmos o processo evolutivo da história educacional no Brasil, podemos perceber períodos marcados por diferentes concepções de ensino. Todavia, o entendimento dessas mudanças na forma de idealização da educação é indispensável para que, assim, se possa compreender o ensino no Brasil na atualidade.

Visto que os estudos sobre gestão escolar vêm ganhando novos rumos no decorrer dos anos, adotou-se uma nova forma de gestão escolar em que o controle democrático passou a ser apresentado como bandeira de luta, no confronto das desigualdades sociais e econômicas. Em consequência disso, vê-se que essa forma de gestão escolar e organização do ensino segue uma caminhada em busca de uma estruturação plena, para que assim seja capaz de garantir uma educação de qualidade; sendo necessário ressaltar a importância do controle na gestão política da educação, quando se dispõe alcançar uma educação escolar de qualidade que permita a constituição do educando para além do condicionamento e adaptação ao sistema. Essa questão implica em pensar num sistema educacional que ultrapasse não somente a formação para o mercado de trabalho, mas também que a educação esteja efetivamente voltada a formar cidadãos críticos, capazes de libertarem-se, enquanto sujeitos, e que consigam construir a sua própria história.

É importante destacar que a gestão escolar significa o ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola juntamente com as diretrizes e políticas públicas educacionais para a implementação de seu projeto político-pedagógico e, além disso, deve ser compromissada com os princípios da democracia e métodos que proporcionem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), mas também permitindo a participação e compartilhamento das demais pessoas envolvidas nesse processo educacional (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) com autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

A gestão escolar estabelece uma dimensão com enfoque de atuação na qualidade da educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas essenciais para assegurar o avanço dos métodos educacionais dos estabelecimentos de ensino, contribuindo para uma aprendizagem eficaz, de modo a tornar os alunos capazes de enfrentar, da melhor maneira possível os desafios da sociedade complexa e da economia centrada no conhecimento.

Lück (2010) destaca que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado, para assim atingir os objetivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça é preciso traçar bem os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas no trabalho, para que possibilite o alcance de tais objetivos almejados.

Contudo, é de fundamental importância que o gestor escolar busque alcançar formas mais ativas de participação na escola, atuando de maneira intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, participativa, transformadora e, principalmente, comprometida com uma educação pública de qualidade visando às novas exigências educacionais, para assim alcançar seus objetivos.

A demanda por uma gestão escolar deve orientar-se por princípios de comprometimento com o ensino, conduzindo os gestores a refletirem a respeito de sua prática pedagógica, para que possam ser capazes de construir um ambiente de uma gestão participativa que evidencia a responsabilização de cunho eminentemente pedagógico. Entretanto, uma gestão escolar não deve ser restrita apenas a dimensão administrativa de uma escola, mas sim ter também como seu foco principal a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do ensino – aprendizagem.

Para que a escola alcance os ideais de qualidade de ensino e para que a aprendizagem de todos de fato aconteça, é necessário que o gestor torne-se um articulador, atuante e participativo em todas as questões que envolvam o campo pedagógico de sua escola. Sabemos que a gestão pedagógica é a razão de ser de uma escola, pois uma organização bem gerenciada é que direciona e dá qualidade ao ensino através do planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento da proposta pedagógica; além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos que formam a equipe escolar.

Portanto, é indispensável salientar que um dos grandes desafios no gerenciamento das escolas refere-se à busca de uma educação de qualidade, em que uma equipe gestora, comprometida e qualificada torna-se fundamental para garantir a qualidade das aprendizagens. Devido a isso, o planejamento precisa ser constantemente avaliado, não somente pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Em consequência disso, as aprendizagens de todos na escola serão de fato significativas e eficientes, sendo capazes de nortear as tomadas de decisões para uma formação educacional de qualidade.

Tendo em vista os aspectos observados, Lück (2009, p. 95) caracteriza a função do gestor dentro do contexto escolar e analisa que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola, que é o de promover aprendizagem e a formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover, formação e aprendizagem dos alunos como uma condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho para uma relação de benefício mútuo.

Atualmente, observa-se cada vez mais a participação e interação do gestor na parte pedagógica da escola. Percebe-se que um gestor bem formado faz toda a diferença nos bons resultados alcançados pela escola e também no desempenho dos alunos. Sendo assim, é primordial que o gestor seja um profissional dedicado e interessado para que o sucesso pedagógico aconteça.

Entende-se que o trabalho do gestor é transformar a realidade, com a finalidade de alcançar a aprendizagem de todos na escola e para isso ele precisa saber conduzir bem os processos e mobilizar as pessoas para que todos tenham o mesmo foco, que no caso é o aluno, mantendo seu compromisso com a aprendizagem. Os gestores sabem que apesar de serem os responsáveis pela escola, sua função não é apenas burocrática, mas também deve participar das reuniões pedagógicas, ajudar a planejar projetos e atividades, dar sugestões de livros a serem lidos ou comprados e acompanhar de perto as dificuldades dos docentes, colaborando, desta forma, com a aprendizagem de todos na escola.

Em consequência disso, vê-se que as experiências têm contribuído para a qualidade como foco da gestão, porém é preciso se aprofundar na construção reflexiva que não se limite apenas à parte de gerência comum, mas considerando a escola como uma instituição escolar complexa, em que tem por finalidade a formação de seres humanos (LIBÂNEO, 2004). Para o autor convém lembrar que o gestor da escola tem que dominar o planejamento, ser influente negociador para formular estratégias de sucesso, assim poderá atingir os objetivos no percurso exigido atingindo suas metas previstas. Cabe salientar que o gestor deve ter em mente que todos aprendem, mas não da mesma forma. Por isso, a escola deve experimentar uma gama caminhos, para inspirar e transformar a ânsia da descoberta, realizando sempre o melhor para o educando.

Conforme relata Libâneo (2004, p. 217):

[...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Em face a essa realidade, desenvolver, atualizar e rever constantemente os conhecimentos, deve fazer parte da realidade do gestor escolar e dos professores postulantes a essa função, desde que haja um processo de capacitação a esse serviço, de modo que desenvolva competência para o avanço efetivo das funções de gestor e colaborador para a sua realização.

Desse modo, conhecer e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se uma das principais e constantes preocupações do gestor escolar na ânsia em realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola com competência e melhorar o desempenho no social, para alcançar os seus objetivos.

O gestor deve se aprofundar na compreensão do significado da gestão escolar pela qual é responsável, contemplando as dimensões administrativa, curricular e pedagógico, e suas estratégias de ações é o que contribuem para construção de escolas eficientes em seu papel de transmitir conhecimento. Neste sentido, compreendemos que o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, percebendo que a formação de gestores escolares passa a ser um dever e um desafio para o sistema de ensino.

Todavia, a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção construtiva e instigadora com um caráter abrangente voltada para proporcionar mudanças e progresso dos processos educacionais, de forma que se tornem mais eficazes na formação e aprendizagem dos seus educandos. Em consequência disso, a gestão escolar ganha valorização social, pois lida e atua na gestão de mudanças, ao qual o gestor fazendo uso da sua autoridade e exercendo liderança passa a ser o articulador das relações, das ideias aprendendo a compartilhar decisões e adaptando-se as novas demandas institucionais na condução do grupo escolar.

Levando em consideração esses aspectos, Lück (2009, p. 2) afirma que os

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

Sendo assim, a gestão escolar busca a qualidade da educação e uma escola eficaz, onde a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo, mas sim uma função do grupo. Dessa forma é imprescindível que todos se conscientizem que o gestor educacional deve possuir uma visão do futuro e parte para a sua conquista em conjunto com todos os seus colaboradores. Neste sentido, visa entusiasmar a sua comunidade, incentivar e inspirar para a criação e desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente harmônico e participativo.

Portanto, a ação participativa da gestão escolar visa promover a interação de todos da unidade escolar, para a construção com uma organização dinâmica e competente, nas tomadas

de decisões em conjunto. Acima de tudo, a gestão deve ser orientada pelo compromisso com os valores, os princípios e os objetivos educacionais, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos. Por fim, a gestão escolar compreenderá o seu contexto socioeconômico e cultural, na perspectiva de agentes de formação e transformação de educação, mostrando a importância da formação profissional e o seu papel na construção de uma escola autônoma e participativa. Nisto, conclui-se que liderar é ensinar e aprender.

2. ALGUNS DOS TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR

Para os autores supracitados, a gestão escolar vai além dos princípios característicos da administração, pois está ligado a formação do ser humano, da humanização da formação do indivíduo parcial. A função do diretor sofre muita interferência do sistema vigente. Administrar uma escola tornou-se uma função com uma carga “mais” administrativa e “menos” pedagógica. Sendo assim, houve pressões de educadores na busca de uma democratização, fazendo com que a partir da década 1980 a escola adquirisse uma perspectiva mais democrática, ampliando a participação da comunidade escolar. Portanto, há muitas ações a serem executadas e realizadas.

Considerando essas ações, a escolha do gestor é uma questão primordial e necessária, pois a democracia só será plena se o processo de escolha também for democrático. Um dos grandes desafios na escolha de gestores é a capacitação dos mesmos, que vem apontando um olhar nas mudanças que estão ocorrendo no sistema educativo de gestão. Sendo que o gestor é o principal responsável pela unidade escolar, o mesmo deve ter uma visão ampla da organização e um grande entendimento da situação educacional, focada no projeto político-pedagógico da escola. Essas capacidades envolvem a proporção da formação tanto política, como técnica e competem para superar práticas de favoritismo ou por indicações dos responsáveis que comandam o país nas escolhas dos diretores escolares.

Atualmente, a forma de escolha dos diretores escolares vem tendo grandes debates no âmbito dos estados e municípios brasileiros a respeito de “qual será a melhor forma de escolher seus diretores”; sabendo que em muitos estados os que ocupam essa função são escolhidos por indicação política.

Segundo Paro (1996, p. 379):

Uma peculiar forma de intervir, movida por interesses clientelistas é a praticada por certos agentes políticos que alijados, pelo sistema eletivo, de sua anterior oportunidade de influir diretamente na nomeação dos dirigentes escolares prevalecem-se de sua experiência política para influenciar no próprio processo de eleição que se dá na unidade escolar.

Entretanto, apesar de ser uma forma dominante, na visão de Paro (1996) esta seria a menos adequada, pois é focada ao favoritismo e à troca de favores, não tendo nenhuma obrigação mais persuasiva com as questões educacionais ou da comunidade escolar. Além dessa, a outra forma adotada é a do diretor de carreira, na qual a avaliação utilizada para a admissão são o tempo de serviço, merecimento, diferenciação e escolaridade.

Uma terceira forma considerada é por meio de concurso público. Para Dourado (2008, p. 84), esta não se apresenta como a “[...] forma mais apropriada para escolha de dirigentes escolares”, mesmo que surja como contraponto à indicação política. De fato, a ascensão à função de gestor de uma escola por concurso público ocorre por méritos unicamente intelectuais, sem considerar o posicionamento e a vontade da comunidade. “Ela condena a escola a ter uma gestão identificada com o dirigente até sua aposentadoria” (DOURADO, 2008, p. 85).

Outra forma relatada por Paro (1996), é por indicação por meio de listas tríplexes ou seja, composta por três ou seis elementos. Essa modalidade consiste na consulta à comunidade escolar, ou a subdivisões do mesmo setor, para a indicação de nomes de prováveis diretores, incumbindo ao executivo ou seu representante nomear o diretor entre os possíveis nomes destacados ou sujeitar-se a uma segunda fase, que seria provas ou atividades para a gestão.

Sobre essa forma, Dourado (2008, p. 84) afirma que, nesse caso, normalmente a comunidade escolar

“[...] é chamada para legitimar as ações autocráticas dos poderes públicos sob a égide do discurso de participação democratização das relações escolares”. Assim, essa prática não consegue suplantiar as formas tradicionais e conservadoras sem permanecer enclausurada em uma lógica coronelista e com baixo potencial democrático.

Entre as probabilidades de alternativas elencadas neste artigo, Dourado (2008) salienta a eleição direta como o ato mais democrático de escolha de gestor escolar pelos movimentos sociais, até mesmo pelos trabalhadores da educação. Cabe citar que como as demais formas, essa também não está livre de gerar alguma consequência, principalmente no que se relaciona aos acordos com a comunidade (pais, educadores e educandos) assegurando uma votação a favor a questão. Nesse sentido, a escola teria representação de presença eleitorais para cargos políticos da administração municipal ou estadual.

Mediante ao exposto, Paro (2003) salienta a importância do gestor eleito permanecer aberto à comunidade, escutando e dando importância as necessidades da comunidade escolar a qual o elegeu. Em outro aspecto importante é quando a eleição perde seu sentido se o estado ou

município possui o direito de demitir o gestor eleito, no caso deste não atender aos interesses do governo. O autor conclui que:

Por interesses particularistas de partidos ou de grupos do governo, vê o diretor de escola como um funcionário que, mesmo eleito, pode ser demitido à vontade pelo Poder Executivo é a mesma que entende o diretor como mero preposto do Estado, exercendo sua autoridade sem levar em conta as peculiaridades de cada escola e os interesses daqueles que ele comanda (PARO, 2003, p. 75).

Diante disso, apura-se a importância do gestor eleito em considerar os interesses da escola e da comunidade a qual o elegeu. Considerando que com a eleição a comunidade escolar poderá reivindicar compromisso, sendo que por sua vez a mesma o acompanha e avalia suas propostas. Perante o apresentado certifica-se que os candidatos a gestão devem estar preparados e capacitados para exercer esta função. Considera-se que o conhecimento como docente possibilita que o “educador candidato” conheça a verdade que existe fora da instituição de ensino.

Segundo o autor expõe que os diretores, em sua maioria, relatam da importância da experiência docente como requisito para assumir a direção. No entanto, esse aspecto não deve ser o único e isolado, uma vez que atribuídos como competência e liderança também devem ser considerados como pré-requisitos para esta importante função.

Vale salientar no que diz respeito da eleição ela vem como um processo de descentralização, pois a mesma está relacionada com a participação da comunidade escolar. Assim, ressalta ele que um dos principais motivos para a efetivação da eleição de diretores se fundamenta na ideia de que a eleição rompe com as práticas tradicionais relacionadas ao clientelismo e ao favorecimento pessoal.

Em síntese, o processo de eleição aos poucos ganha espaço nas instituições escolares, aliando-se a outras instâncias democráticas, a eleição somente é mais um instrumento que assegura a gestão participativa e democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou averiguar e identificar os desafios e possibilidades enfrentados pelo gestor escolar. Sabe-se que é necessário a presença de gestores que atuem como dirigentes, capazes de implementar ações direcionadas para esse eixo, sendo ele apto de transformar a realidade da escola a qual atua, perante as dificuldades enfrentadas no seu dia-a-dia, são obstáculos difíceis de serem superados. Por isso o gestor deve ter consciência de seu próprio

papel dentro da instituição escolar, refletindo os desafios e possibilidades um dos grandes desafios é lidar com a diferença e produzir, a partir dela uma identidade.

Cabe a ele ser líder de sua equipe de trabalho, tanto como representante da escola, como da comunidade escolar e deve ter capacidade de realizar um trabalho coletivo, estando aberto a dialogar com diferentes grupos existentes dentro e fora do ambiente escolar, buscando o maior convívio possível a favor dela.

O profissional que atua na gestão de uma escola tem a missão de conseguir concretizar o trabalho educacional, enfrentando constantes obstáculos, além de construir com seu grupo de trabalho uma proposta de educação que traga uma finalidade ao sucesso na aprendizagem dos educandos e a transformação da realidade a qual estes vivem.

Enfim, esse trabalho buscou contribuir para refletir a respeito da temática da gestão escolar. Temos conhecimento de que o mesmo ainda poderá ser problematizado, em estudos futuros, bem como aprofundado diante da grande complexidade deste tema.

REFERÊNCIAS

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

FORTUNATI, José. **Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artemed, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2008.

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

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores de Escola Pública: Avanços e Limites da Prática. **Revista Portuguesa da Educação**. Universidade do Minho, Braga, Portugal, v. 77, n. 186, p. 378-379, maio/ago. 1996.

_____. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. 2ª ed. São Paulo: Xamã, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.