FACULDADE Eficaz
REVISTA ELETRÔNICA
ISSN 2178-0552

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRODO SÉCULO XXI

JESUS, Jomar Aparecido dos Santos de[1]

Resumo: O objetivo geral deste artigo consistiu em Identificar os desafios trazidos à gestão escolar pelo atual contexto educacional brasileiro. A metodologia adotada para a elaboração deste estudo constou de pesquisa bibliográfica. Assim, trata-se de estudo exploratório com abordagem qualitativa. Partiu-se do pressuposto de que existem, na realidade escolar contemporânea, muitos desafios que precisam ser transpostos na ação gestora da escola, tendo em vista os padrões de qualidade requeridos pela sociedade deste terceiro milênio. Os resultados encontrados permitiram delinear como traços essenciais do perfil para o gestor no atual estágio de conformação da escola na atualidade a liderança, a flexibilidade, a motivação, a responsabilidade, o dinamismo e a criatividade como características essenciais ao gestor escolar. Restou comprovado que a gestão da escola demanda uma contínua adequação às demandas de uma sociedade em contínuas e aceleradas transformações.

Palavras-chave: Escola pública. Desafios Contemporâneos. Gestão Escolar.

Abstract: *The aim of this article is to identify identification challenges brought to school management by the current Brazilian educational context. The methodology for the preparation of this study consisted of literature. So it is exploratory qualitative study. Started from the assumption that there are, in contemporary academic reality, many challenges that need to be transpost in managing action school, in view of the quality standards required by the society of the third millennium. Results allowed outline how essential features of the profile for the manager in the current school conformation stage at present leadership, flexibility, motivation, responsibility, dynamism and creativity as essential characteristics to the school manager. Remained proven that the school management demands a continuous adaptation to the demands of a society in continuous and rapid changes.*

Keywords: Public school. Contemporary Challenges. School management.

INTRODUÇÃO

Este artigo traz como tema os desafios trazidos à gestão escolar pelo atual contexto educacional brasileiro. A proposição deste estudo parte do pressuposto de que a gestão escolar representa uma importante dimensão da educação, por meio da qual se pode observar a escola e o seu contexto, atribuindo maior ênfase na construção coletiva da comunidade escolar. A partir destes pressupostos, justifica-se a realização deste estudo pela atualidade do tema e pela possibilidade de trazer à tona novos debates que permitam suscitar reflexões acerca das ações necessárias do gestor no intuito de tornar mais efetivas suas ações na realidade concreta de cada instituição escolar.

A partir destas considerações preliminares, a questão que norteou a realização deste breve estudo foi assim formulada: Quais são os desafios presentes no contexto educacional brasileiro contemporâneo que o gestor escolar deve enfrentar?

Parte-se da hipótese de que são muitos os desafios com os quais a gestão escolar se depara, em um cenário educacional permeado por constantes transformações que demandam uma postura inovadora para o enfrentamento da multiplicidade de situações que requerem novas formas de pensar e de agir, relacionadas com a gestão escolar.

A metodologia adotada para a elaboração deste estudo constou de pesquisa bibliográfica. Assim, trata-se de estudo exploratório com abordagem qualitativa.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto. Para efeito do estudo, foi desenvolvida uma análise conceitual baseada em pesquisa bibliográfica sobre os seguintes conceitos teóricos: gestão escolar, desafios, liderança.

O objetivo geral deste artigo consistiu em identificar os desafios trazidos à gestão escolar pelo atual contexto educacional brasileiro.

1. A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE: UM OLHAR AMPLIADO

Em primeiro plano, entende-se a escola como importante espaço para o qual convergem múltiplos interesses de seus diferentes atores. Trata-se de uma organização formal, organizada a partir de normativas institucionais, sustentadas por órgãos de controle do Estado, responsáveis por criar e direcionar políticas para regulação da educação pública.

Sabe-se que as demandas atribuídas à escola e a seus profissionais, no cenário atual, encontram-se fortemente impactadas pelo avanço das tecnologias e das novas formas de trabalho, o que requer maior competência dos educadores, não apenas quanto ao conhecimento sobre as diferentes áreas do conhecimento, mas, principalmente, na compreensão das relações existentes entre elas.

Nesta linha de pensamento, é fundamental que a educação assuma novos contornos, uma vez que a aprendizagem mediada pela escola deve se adaptar aos novos tempos.

Paro (2006, p. 43) acredita que “o ensino é moeda com duas faces: ensino e aprendizagem, dizer que a aula foi boa, mas o aluno não aprendeu, é como dizer que a cirurgia foi um sucesso, mas o paciente não se curou da doença”.

A partir da citação trazida, reitera-se o compromisso como principal característica da educação na modernidade. Não se pode conceber uma escola sem que haja o real envolvimento de todos seus agentes na construção de conhecimento, que represente realmente uma porta de entrada para uma sociedade mais organizada e com chances de se transformar a partir da ação consciente e crítica de seus integrantes.

Certamente o principal desafio encontrado pelo gestor na condução de sua tarefa é a construção de um ambiente em que predomine a gestão democrática.

Sabe-se, ainda que, conforme Dourado (2007, p. 925):

> [...] é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e grêmios estudantis, entre outros mecanismos. Nessa direção, é fundamental a compreensão de que a construção de uma gestão escolar democrática é sempre processual e, portanto, em se tratando de uma luta política de construção, é eminentemente pedagógica.

Para fazer face aos desafios que a educação na contemporaneidade apresenta, todos os atores sociais envolvidos no processo educativo precisam atentar para a peculiaridade da educação, em sua ligação entre a realidade social concreta e a vida de cada um de seus partícipes.

A partir de tais considerações, não restam dúvidas de que a atuação do gestor escolar reflete uma série de condições que precisam ser atendidas, sobretudo na condução da gestão participativa, sem a qual não se pode pretender uma educação de qualidade.

Nos postulados de Freire (2003, p. 39) encontra-se a base para esta participação consciente e coletiva:

> Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Dada a amplitude considerada por Freire (2003), salienta-se que a proposta pedagógica da escola deve ser contemplada como eixo norteador para todos os envolvidos na escola, sendo um instrumento que resulta da vivência escolar e que abre espaço para que suas ações sejam revistas e reconsideradas em todos os momentos da prática educativa escolar.

Dentre os entraves interpostos à ação do gestor escolar, são recorrentes na realidade educacional brasileira problemas que afetam a qualidade da gestão.

> Podemos notar esta situação nas inúmeras vezes que, dentro do exercício de organizar e administrar, o diretor da escola reveste-se de funções que privilegiam os aspectos técnicos e burocráticos, tendo em vista as orientações superiores a que a escola está subordinada, provenientes dos órgãos superiores, e que em maior ou em menor grau determinam decisões e ações que a escola tem que acatar, condicionando-a de modo decisivo a criar uma situação pouco propícia para a existência de uma identidade da unidade escolar (LEDESMA, 2008, p.42).

Conforme menciona Ledesma (2008), a multiplicidade de tarefas que são atribuídas ao gestor pode interferir na qualidade de seu trabalho. Ademais, problemas vinculados à falta de autonomia para a tomada de decisões são frequentes na realidade da grande maioria das escolas brasileiras.

Desta forma, o enfrentamento dos desafios trazidos pelo sistema educacional brasileiro à concretização e um projeto de gestão democrática pode ser traduzido pela luta cotidiana dos usuários e profissionais que fazem a escola.

Souza (2009, p. 12) afirma que:

> [...] a gestão (da escola) pública é mais do que tomar decisões. Implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Se se trata de democratizar a gestão (da escola) pública, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade. Mas a participação só é efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar são colocadas em condições adequadas para tal [...], pois não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação.

Souza (2009) continua explanando que uma das muitas dificuldades no desempenho da função de gestor é a resistência quanto às mudanças requeridas no estilo de liderança. Para superar tal entrave, o gestor escolar deve estar apto a promover a superação dessas dificuldades, ou outras que se

apresentam, formulando e discutindo com o grupo metas claras e exequíveis para transformar o ambiente educacional. A informação e a capacidade de antever problemas e as soluções que podem ser encaminhadas são aspectos centrais para a promoção desta nova forma de conduzir a escola.

Diante desta questão, deve-se ponderar que um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder consiste em desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas. Assim, cabe ao gestor prever e se antecipar às mudanças, buscando trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, buscando motivar e levar os diferentes atores sociais da escola a "[...] identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias" (LÜCK et al., 2002, p. 34).

Talvez um dos maiores desafios impostos ao gestor escolar na atualidade seja a manutenção de canais efetivos de participação entre a família e a escola.

Em uma análise inicial, convém ponderar que a escola e a família compartilham funções sociais, políticas e educacionais, podendo contribuir e influenciar a formação do cidadão.

Nestes termos, não restam dúvidas de que família e a escola emergem como duas instituições fundamentais para o processo evolutivo do sujeito, tendo em vista seu crescimento físico, intelectual, emocional e social.

No âmbito legal, encontra-se esculpido no parágrafo único do Capítulo IV do Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990) que "é direito dos pais ou responsável ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais".

Elevadas à condição de principais ambientes de desenvolvimento humano, a família e a escola ensejam a proposição de ações concretas que assegurem a aproximação entre os dois contextos, de maneira a reconhecer suas singularidades, sobretudo no que tange aos processos de desenvolvimento e aprendizagem.

No entanto, existe uma série de entraves a esta participação efetiva dos pais na vida escolar dos alunos. A própria organização social impõe às famílias uma série de compromissos que

obstaculizam sua participação constante na escola. Ocorrem ainda muitas situações em que persiste um desinteresse das famílias no acompanhamento da vida escolar de crianças e adolescentes. Mas, por vezes, tais entraves derivam da própria instituição, que não se sente preparada para ter os pais atuando diretamente nas tomadas de decisões da escola. Para Bastos (2002, p. 66):

> É aqui que entra o tema da participação da população na escola, pois dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola.

Entende-se, assim, conforme aponta Bastos (2002), que a principal atitude a ser tomada no objetivo de manter a integração entre a família e a escola é a manutenção do diálogo, buscando atingir a compreensão das relações existentes em cada contexto, na busca de identificar aspectos ou condições que geram conflitos nas comunicações entre estas importantes agências educadoras.

Busca-se também em Paro (2006), a compreensão de que a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre os seus objetivos, forma de trabalho e intervenções relativas às questões pedagógicas. Deste modo, a família poderá sentir-se comprometida com a melhoria da qualidade escolar e com o desenvolvimento de seu filho como ser humano.

A ampliação dos canais de participação entre família e escola almeja ainda melhorar os vínculos entre professores e alunos. Neste sentido, Gadotti (2004, p. 68) afirma:

> A gestão democrática pode melhorar e é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Percebe-se, nos moldes propostos por Gadotti (2004, p. 69), que o contato permanente entre os diferentes atores sociais envolvidos no processo educativo escolar pode contribuir favoravelmente para a diminuição de problemas relativos à aprendizagem, na medida em que "Essa escola não será abandonada pelas crianças. Porque ninguém larga, ninguém abandona o que é seu e o que gosta".

Tendo sido considerada a importância da articulação permanente entre família e a escola, na sequência aborda-se um importante tema presente nas discussões educacionais contemporâneas, relativo à abordagem mais aprofundada dos conteúdos como corolário para a qualidade que se deseja imprimir à educação em seu estágio atual, fortemente determinado por determinações legais e impositivos institucionais que nem sempre priorizam o aspecto qualitativo da educação.

Outro grande desafio com que se deparam os gestores escolares na contemporaneidade é o cumprimento da função social da escola. Assim, na realidade de muitas escolas, persiste uma situação em que os profissionais se encontram divididos entre um grande contingente de

propostas educacionais distanciadas de uma realidade educacional em que o conhecimento nem sempre é priorizado como via de emancipação humana.

O que se percebe, nesta abordagem, é que se faz necessário buscar meios para a construção de uma escola para a democracia, a partir de um trabalho realmente comprometido com conteúdo, os quais assumem a posição de instrumento de socialização e não-conformação com o atual quadro de desigualdades instalado na sociedade contemporânea.

Retomam-se, assim, as ideias de Saviani (2009, p.45), que considera tarefa central da escola:

> [...] garantir que o conhecimento seja adquirido, às vezes mesmo contra vontade imediata da criança, que espontaneamente não tem condições de enveredar para a realização dos esforços necessários à aquisição dos conteúdos mais ricos e sem os quais ela não terá vez, não terá chance de participar da sociedade [...]

Quando se aborda a necessidade de atendimento à função social da escola, é importante atentar que na abordagem da função social da escola não se pretende infringir à instituição escolar a responsabilidade de educação, que é tarefa primordial da família.

Muitos equívocos têm sido verificados nas últimas décadas quando esta condição não é tomada como verdadeira. Muitas instituições e projetos de ensino confundem ensinar com educar. Reitera-se, assim, a aprendizagem como o foco de atenções das escolas, e a educação de questões éticas e morais como tarefa que deve ser desenvolvida no âmbito familiar, sendo também abordada nas escolas, porém a partir de conteúdos previamente estabelecidos. Em outras palavras, a família precisa educar e a escola deve ensinar.

De maneira semelhante, o trabalho educativo deve conectar teoria e prática. Sendo assim, por meio do conhecimento sistematizado, o aluno pode interferir em sua realidade, transformando-a.

Saviani (2009) deixa clara a importância da escola como instância socializadora do saber elaborado. Na visão do autor, para que o conhecimento seja significativo, deve estar centrado nas condições materiais da existência humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo geral de identificar os desafios trazidos à gestão escolar pelo atual contexto educacional brasileiro, o presente artigo considerou a premissa de que existem, na realidade escolar contemporânea, muitos obstáculos que precisam ser transpostos na ação gestora da escola, tendo em vista os padrões de qualidade requeridos pela sociedade deste terceiro milênio.

Quando se buscou relacionar as características do gestor para fazer frente aos desafios da realidade escolar, foram encontrados elementos que ratificam a necessidade de que o gestor

escolar possua alguns requisitos que o possibilitem exercer sua função a contento. Assim, a liderança, motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes do cotidiano escolar foram apontadas pelos entrevistados como características essenciais ao gestor escolar.

Um dos maiores desafios na função gestora é a construção do trabalho coletivo. Deste modo, somente a partir da formação de um vínculo sólido entre gestores, equipe escolar e comunidade, será garantido um ensino de qualidade e a prática democrática dentro da escola.

Discorreu-se sobre a persistência de problemas na articulação entre a família e a escola. Da leitura dos autores que trabalham esta temática, obteve-se resultados que permitem afirmar que a relação família e escola, requer, dos professores, uma tomada de consciência de que não se trata apenas de participar – sem grande interesse - de reuniões baseadas em temas teóricos para falar dos problemas dos estudantes, sobre notas baixas e comportamento indisciplinados. Isto posto, a escola deve buscar construir por meio de uma intervenção elaborada e consciente a criação de espaços de reflexão e experiências de vida numa comunidade educativa, instituindo acima de tudo a aproximação entre estas duas instituições.

Discutiu-se, ainda, os entraves referentes ao cumprimento da função social da escola. Ressalta-se, neste ponto, que a escola assume um papel fundamental na vida social; pode representar o caminho para mudanças e transformações, por meio das ações que desenvolve e das reações que provoca, sem deixar, a todo momento, de sistematizar os conhecimentos historicamente adquiridos pela humanidade. Face aos direcionamentos apontados, constata-se que, neste terceiro milênio, há a necessidade de um novo contexto ao qual a escola precisa se adequar, sem deixar de priorizar os conteúdos como suportes para a socialização do conhecimento.

Acima de tudo, ressalva-se que a gestão da escola demanda uma contínua adequação às demandas de uma sociedade em contínuas e aceleradas transformações. Deste modo, para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas em seu fazer cotidiano, é vital que ele esteja pronto para compreender – e agir – de forma também inovadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Brasília: Senado Federal, 1990.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.,** Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, out. 2007, p. 921-946.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 35 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Práxis**. 4. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar:** desafios dos tempos. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 6 ed. Campinas: Autores Associados, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.** v.25 n. 3 Belo Horizonte, dez. 2009, p. 123-140.