

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

**EUZENETE ALVES DA SILVA
LUCIMARA TEIXEIRA DA SILVA VIEIRA
SIMONE MARTINS
SUELI DA SILVA NASCIMENTO**

**COLÍDER
2022**

RESUMO

A educação brasileira passou por muitas mudanças ao longo dos séculos desde seu descobrimento, a cada modificação no sistema política conseqüentemente a escola também tinha seu caminho transformado. Porém nas últimas décadas a educação brasileira através da criação de leis na Constituição de 1988 e também com a LDB em 1996 teve um caminho traçado e definido. Dentro desse contexto educacional surge a figura do gestor escolar, que em tese seria mais que um diretor ou um administrador da escola, mas que ocuparia uma função mais ampliada. Porém com as transformações sociais, o aparecimento das novas tecnologias, esse gestor escolar se encontra diante de novos desafios dentro da escola, é nesse sentido que esse trabalho de pesquisa se justifica. Com o objetivo de identificar quais são os maiores desafios na gestão escolar na atualidade e como o indivíduo pode desenvolver estratégias para fazer desse cargo um sucesso dentro do processo de ensino aprendizagem. Para atingir os objetivos esse trabalho conta com uma pesquisa bibliográfica realizada com autores que já se debruçaram sobre o tema gestão escolar, através de livros, artigos, textos disponíveis em bibliotecas virtuais na internet.

Palavras-chave: Gestão escolar. Organização. Escola. Comunidade.

ABSTRACT

The Brazilian education has undergone many changes throughout the centuries since its discovery, with each modification in the political system consequently the school also had its way transformed. However, in the last decades, Brazilian education through the creation of laws in the 1988 Constitution and also with LDB in 1996 had a defined and defined path. Within this educational context the figure of the school manager appears, who in theory would be more than a director or a school administrator, but would occupy a larger role. However, with the social transformations, the appearance of new technologies, this school manager is faced with new challenges within the school, it is in this sense that this research work is justified. With the objective of identifying the major challenges in school management today and how the individual can develop strategies to make this position a success within the process of teaching learning. To reach the objectives, this work relies on a bibliographical research carried out with authors who have already studied the subject of school management, through books, articles and texts available in virtual libraries on the Internet.

Keywords: School management. Organization. School. Community.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I: GESTÃO ESCOLAR.....	12
1.1 Conceitos de Gestão escolar	12
1.2 Legislação Brasileira.....	14
1.3 Tipos de Gestão Escolar	15
CAPÍTULO II: GESTÃO ESCOLAR NA ATUALIDADE	19
2.1 Os Desafios da Gestão Na Atualidade.....	19
2.1.1 Integração Escola e Comunidade.....	19
2.1.2 Motivação da Equipe Escolar	21
2.2 Ambiente Saudável	24
CAPÍTULO III: POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA	27
3.1 Conexão Família X Escola	27
3.2 Inclusão Escolar	28
3.3 Construção do Projeto Político Pedagógico	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos o Brasil atravessou por diversas mudanças em relação a gestão educacional, a cada troca de comando político era conseqüentemente alterado os modelos de educação escolar. Além disso, a educação brasileira nunca foi prioridade em nenhum sistema governamental, a algumas décadas que aconteceu um fortalecimento com a criação de leis mais estáveis como a constituição federal de 1988, e LDB de 1996 tratando exclusivamente da educação no país.

Entre essas mudanças que vem acontecendo ao longo dos anos tem o aparecimento dos cargos de coordenadores pedagógicos, orientador educacional, supervisor de ensino, e o gestor escolar que seria o diretor da escola. Entre essas funções nesse trabalho de pesquisa é abordada a função de gestor escolar que é o profissional responsável por gerir todos os departamentos ligados à escola.

A direção escolar com seu papel ampliado para gestor escolar também se encontra diante de desafios na atualidade, com o distanciamento da família da escola devido a inúmeras tarefas diárias, onde só vem a escola em datas específicas onde são chamados a alguma reunião ou em apresentações de seus filhos. Além disso, o gestor escolar tem a necessidade de organizar e motivar a todos na escola, para que o sistema de ensino tenha sucesso na formação dos educandos, frente a essa importância do gestor escolar esse trabalho de justifica.

Esse trabalho de pesquisa tem como objetivo aprofundar os conhecimentos em relação a gestão escolar, investigando e compreendendo quais são os desafios dentro da escola na atualidade. Para que ao final do trabalho seja possível ampliar os saberes em torno da gestão escolar, dando suporte e conhecimento para que seja entendido as necessidades educacionais da escola na contemporaneidade.

Para atingir os objetivos esse trabalho de pesquisa conta com uma revisão bibliográfica em obras de autores que já se debruçaram sobre o tema gestão escolar, inicialmente feita uma busca em revistas, livros, artigos e textos na internet com material ligado ao assunto. Após foi feita uma seleção, sobrando apenas aqueles que tinham maior ligação com o tema proposto, para realizar um estudo de ideias, contribuindo com conhecimentos destacados no desenvolvimento desse trabalho.

O presente trabalho está dividido em três capítulos, onde o primeiro deles faz uma abordagem em torno das definições e conceitos da gestão escolar, e a legislação brasileira que trata da gestão escolar. O primeiro capítulo aborda ainda os tipos de gestão escolar e como cada uma delas se relaciona com a comunidade escolar.

O segundo capítulo faz uma abordagem em torno dos desafios da gestão escolar na atualidade, no sentido de construir uma escola que seja ambiente de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos. O terceiro capítulo apresenta possibilidades da gestão escolar na atualidade, nas relações com a família e com os demais profissionais da educação.

CAPÍTULO I: GESTÃO ESCOLAR

Nas últimas décadas a educação brasileira têm passado por muitas transformações, tanto dentro de sala de aula, como também em relação a gestão das escolas. Aquela figura do diretor autoritário e que era responsável pelos domínios do ambiente escolar já não existe mais, deu lugar ao gestor escolar, que é um profissional responsável por todos os encaminhamentos no ambiente da escola.

Nesse sentido, inicialmente esse trabalho de pesquisa apresenta a conceituação de dessa nova gestão escolar, para que seja possível compreender as novas dimensões dessa função no ambiente escolar. Ainda nesse primeiro capítulo é apresentado a legislação brasileira e os principais tipos de gestão escolar.

1.1 Conceitos de Gestão escolar

Durante o desenvolvimento da sociedade sempre houve a busca de melhorias em todos os setores de atuação do ser humano, a educação sofreu diversas modificações desde suas bases curriculares até a formação de professores. Além disso as últimas décadas foram marcadas pelo aparecimento de novos cargos dentro da escola, assim como a transformação de outros que já existiam como é o caso do diretor escolar que passou a ser nomeado como gestor escolar.

Nesse novo contexto é possível observar o aparecimento do termo “gestor escolar” que segundo Luck (2009, p. 23) significa “planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais”. Portanto cabe ao gestor escolar uma grande responsabilidade em relação ao bom andamento da escola, e ao produto final que é a formação dos alunos.

Essa responsabilidade citada acima é delegada ao diretor da escola que assume a postura de gestor dentro desse novo conceito de administração escolar. Nesse sentido Grochoska (2013, p.30) complementa que “o diretor escolar é determinante para a organização da escola. É ele quem, de acordo com o perfil de gestão adotado, dará os encaminhamentos pedagógicos, administrativos e financeiros do espaço escolar”.

Menezes (2018, p.4) assevera que:

Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

A gestão escolar tem um papel fundamental na escola contemporânea, sendo por meio dela que mudanças e melhorias sejam implementadas no ambiente educativo. “A tendência da educação atual no Brasil tem na gestão escolar um de seus principais pilares de transformação, porém, toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo”. (MOTA, 2016, p.104).

Entretanto, o gestor escolar não é um profissional que atua de maneira isolada na escola, ele precisa interligação com todos os membros da comunidade escolar. “O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos”. (MENEZES, 2018, p.4).

Maranhão (2017, p.11) assevera que:

Implantar uma nova lógica de gestão que conte com a participação de todos/as os/as profissionais diretamente envolvidos/as com a prática educativa, provoca uma mudança de paradigma nos sistemas públicos de educação e supera o modelo centralizador. Nesse entendimento, a democratização inicia-se no interior da escola, por meio da criação de espaços de discussão coletiva sobre o dia a dia, nos quais docentes, administrativos, estudantes e pais, ou outros/as responsáveis possam ser ouvidos/as.

Então o processo de gestão escolar deve ser fortalecido dentro do próprio ambiente escolar, não é um conceito que apresenta diretrizes definidas, com conceitos prontos. “Assim, a escola pública deve partir de um princípio democrático que viabilize ao seu representante, no caso, o gestor, construir suas ações de forma democrática e coletiva”. (MOTA, 2016, p.105).

Como é possível observar a gestão escolar ocupa a responsabilidade maior pelo bom desenvolvimento das atividades pedagógicas dentro da escola, da administração financeira, assim como a integração com a comunidade onde a escola esteja inserida. Portanto se observa que o gestor escolar necessita apresentar

distintas habilidades que abrangem campos pedagógicos e administrativos para que a escola apresente sucesso tanto na satisfação de trabalho como também na formação dos educandos.

1.2 Legislação Brasileira

Como visto até aqui é consenso de todos que a gestão escolar ocupa papel de evidência e responsabilidade diante da escola, sendo responsável por toda a organização, administração, política e pedagógica da escola. Nesse sentido é esperado que esse cargo de maior importância na escola seja ocupado por um indivíduo com competências múltiplas capaz de gerir a escola em busca de sucesso na formação dos educandos.

Porém segundo Cervi (2013) o cargo de diretor escolar no Brasil depende de cada estado e município, onde em algumas localidades é alcançado através de eleição na própria escola, mas em outros lugares atende um caráter político. A escolha do diretor escolar acontece através de uma nomeação realizada pelo prefeito do município levando em consideração apenas favores e relações políticas, sendo considerados cargos de confiança.

Soares (2015) cita uma pesquisa realizada pelo Munc (Pesquisa de Informações Básicas Municipais) que no ano de 2014 mais de 74% dos municípios fizeram uso da indicação política para nomear diretores de escola no Brasil. Fica evidenciado em números percentuais que de cada quatro diretores nomeados, três chegam ao cargo pelas relações políticas, e a crítica do autor é que isso é uma forma de clientelismo.

Apesar de que seja possível ter um ótimo profissional na gestão escolar através da indicação por nomeação de cargo de confiança fica claro que a característica política não deveria ser o primeiro critério nessa escolha. Pois deveria ser levada em consideração no processo de escolha a formação, aperfeiçoamento e habilidades de gestor para a ocupação desse cargo na unidade escolar.

Maranhão (2017, p.14) destaca que:

Partindo desses pressupostos legais, é fundamental definir claramente as atribuições e o papel político do/a gestor/a escolar. Nessa ótica, considera-se de extrema importância discutir algumas premissas acerca da função da gestão escolar, fundamentadas na democratização das ações, com a

perspectiva de estabelecimento de uma agenda básica de compromissos entre os vários segmentos da escola.

Portanto, a gestão escolar não é uma função definida de maneira clara e direta, cabe um processo de construção coletiva no ambiente escolar, em conjunto com todos os profissionais da escola. Nesse sentido, é importante lembrar que na atualidade existem vários tipos de gestão escolar, as quais são construídas dentro da própria escola.

1.3 Tipos de Gestão Escolar

É sabido por todos que o Brasil é um país democrático, onde as decisões devem ser tomadas em conjunto, e a administração deve ser baseada na coletividade, porém a gestão escolar trás heranças do passado onde existia autoritarismo. Para melhor entender os modelos de gestão que existem hoje, contamos com as contribuições de Grochoska (2013) que divide os modelos de gestão escolar da seguinte forma:

- Gestão Técnico-Científica: Esse tipo de gestão é baseado em uma regulamentação e hierarquização de cargos dentro da escola, onde todos precisam seguir as regras e cumprir a risca todas as leis impostas pela gestão escolar. Além disso, nesse tipo de gestão escolar o diretor ocupa o cargo mais importante e tem uma ação baseada na administração empresarial, onde parte de metas individuais de cada um para chegar em um todo.
- Gestão Autogestionária: Esse tipo de gestão é focado na coletividade, baseado na gestão de grupo, e apresenta uma fuga da autoridade, evitando a normatização de leis ou regras. Nesse sentido as decisões sempre são tomadas de maneira coletiva onde todos os envolvidos na escola participam e tem sua opinião valorizada.
- Gestão Interpretativa: Essa modalidade de gestão é baseada na interpretação do cotidiano escolar, onde regras e leis não existem, apenas é valorizado os acontecimentos diários e as decisões gestoras são tomadas através de relações que cercam a escola. Dentro desse contexto são valorizadas as

relações humanas que ganham maior destaque que a estrutura formal da escola.

- Gestão Democrático-Participativa: Nesse modelo de gestão é valorizada a participação de todos os indivíduos da comunidade escolar, delegando também a responsabilidade coletiva na busca de um objetivo comum que é o sucesso no processo de ensino aprendizagem. Porém nesse modelo de gestão se entende que a uma necessidade de organização estrutural, com divisões de funções, e busca a interligação entre todos para que haja um equilíbrio dentro da escola.

Após essa simplificada classificação dos modelos de gestão escolar é possível observar que temos hoje na escola maneiras bem distintas de gerir uma unidade educacional e claramente seus resultados dependem do modelo adotado pela gestão. Quando referido a resultados é pertinente salientar que eles não estão apenas ligados a aprendizagem dos alunos, mas sim voltados para todas as esferas do processo de ensino aprendizagem.

Cervi (2013) complementa que apesar de ainda existirem diretores de escola que trabalhem de maneira autoritária, a educação precisa caminhar cada vez mais em rumo de uma gestão democrática participativa que valorize a participação de todos os indivíduos pertencentes a comunidade escolar. Além disso Grochoska (2013, p. 97) cita que “a própria legislação aponta a necessidade de se proporcionar uma gestão democrática por meio das diretrizes emanadas dos sistemas de ensino municipal, estadual e federal.”

Nesse sentido Maia (2013, p. 74) assevera que:

A tomada de decisão de forma original e própria para cada contexto é a estratégia mais relevante na gestão democrática. Não há estratégias prontas e acabadas que possam facilitar o trabalho, é necessário que haja um debate interno na busca de um consenso entre educadores docentes e não docentes, educandos e comunidade escolar.

Portanto a gestão democrática está baseada na investigação e conhecimento de cada contexto, onde não existem fórmulas prontas, a cada situação a uma necessidade de ação na gestão escolar. Onde cada um assume sua

responsabilidade e juntamente ao grupo contribui para alcançar os objetivos de todos.

Segundo Soares (2015) a gestão democrática na escola tem um grande caminho pela frente, pois é facilmente encontrado no ambiente escolar a figura do diretor autoritário. Dentro desse contexto, a prática não tem mostrado de maneira clara a gestão democratizada, mas é preciso continuar investimento na formação de profissionais para atuarem na gestão escolar.

Mota (2016, p.103) cita que:

Na prática, a realidade parece mais distante da concretude que a escola pública vem almejando nos últimos anos, mas ao adentrarmos em questões históricas de outros países observamos que as mudanças ocorrem de forma processual e que dependem de ações desenvolvidas na ambiência da escola, especificamente em sala de aula.

Maia (2013) complementa que existe uma necessidade de mudança na gestão das escolas, apostar em uma democratização é uma necessidade evidente na atualidade. Hoje o gestor escolar precisa trabalhar com vários temas no ambiente escolar, como é o caso da inclusão escolar, diversidade, elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Além disso, o gestor escolar não é um profissional que atua de maneira isolada no ambiente escolar, ele precisa montar uma equipe gestora, que vai auxiliar os trabalhos escolares. “A Equipe Gestora da Escola é composta de profissionais com funções técnicas específicas, que têm a responsabilidade de colocar em prática as políticas e planos elaborados coletivamente para o alcance de metas”. (MARANHÃO, 2017, p.17).

Mota (2016, p.110) assevera que “esses valores, eixos e norteadores devem permear as decisões da gestão escolar democrática, pois se encontram arraigados em princípios da formação”. Então é preciso que aconteça investimentos na área educacional para a formação de gestores capacitados para atuação no ambiente escolar, aplicando uma gestão democrática e que possibilite o desenvolvimento dos alunos e profissionais da educação.

Portanto, ao final desse capítulo fica claro que a gestão escolar é uma função que ainda está em desenvolvimento no ambiente escolar, precisando se fortalecer para atender a demanda educacional da atualidade. Nesse sentido, é preciso

continuar investindo em formação de profissionais, por meio das políticas públicas educacionais.

CAPÍTULO II: GESTÃO ESCOLAR NA ATUALIDADE

Como foi visto anteriormente a gestão escolar ocupa um papel de destaque na escola, pois é por intermédio do gestor da escola, que a escola caminha em relação ao Projeto Político Pedagógico. Além disso, o gestor escolar da atualidade precisa atuar diante de um cenário escolar que vem se transformando nas últimas décadas.

O presente capítulo faz uma abordagem em torno dos desafios do gestor escolar na atualidade, como integrar família e comunidade, a motivação dos demais profissionais da educação. Discutindo a importância desse profissional no ambiente escolar, para a formação de uma escola democrática que respeita a diversidade e elabora estratégias para a formação completa dos educandos.

2.1 Os Desafios da Gestão Na Atualidade

Nas últimas décadas a escola passou por transformações, o professor teve seu papel em sala de aula modificado, abandonando a função de transmissor de conhecimento sistematizado para assumir uma postura de educador onde atua como um guia da educação. Essas mudanças também aconteceram com outros cargos dentro da escola, inclusive o diretor teve suas funções ampliadas se transformando em um gestor escolar.

Dentro desse mesmo contexto escolar a família passou por mudanças onde os pais passaram a trabalhar cada vez mais fora de suas casas, e a participação na escola tem diminuído, tornando um desafio a integração escola e família. Assim como outros desafios que se apresentam a gestão escolar como a busca de recursos financeiros para a escola, trabalho em equipe, e a evasão escolar.

2.1.1 Integração Escola e Comunidade

Segundo Mello (2012) a escola se desenvolveu ao longo do tempo sem levar em consideração a realidade do aluno, isso é constatado através de livros didáticos que são feitos de forma universal para todo o país. Então o aluno não conseguir ver ligação entre a teoria dos livros com sua realidade fora da escola, esse é um ponto pedagógico importante pois era fator de desmotivação para os alunos.

Trazendo essa discussão para o campo da gestão escolar Fialho (2014, p. 4) assevera que:

É essencial que o gestor tenha consciência da comunidade escolar da qual faz parte, que é composta de alunos, professores, funcionários internos da instituição, instâncias colegiadas e, também, pelos pais dos alunos, assim como por toda a comunidade. O gestor com liderança participativa possibilita o aprimoramento da comunidade escolar, na conjunção de realizar com sucesso os projetos que possam transformar a realidade da escola e dos alunos.

Como é possível observar nas palavras do autor que a gestão escola é responsável pela integração entre todos os membros da comunidade escolar, fortalecendo os laços em busca de melhorias no sistema de ensino aprendizagem. Melo (2012, p.81) complementa que “escola e comunidade, nesse método, se encontram de forma umbilical, o contrário seria reproduzir a escola de tipo tradicional, isolada das práticas sociais, transmitindo conhecimentos alienados da vida dos educandos”.

Maia (2013) destaca que a escola é um dos primeiros locais onde acontece a socialização dos filhos, inicialmente essa é uma preocupação dos pais, que tem o primeiro contato com a unidade escolar mostrando preocupação. Porém a medida que os filhos avançam dentro da escola, a um relaxamento por parte de alguns familiares que deixam de acompanhar a vida escolar dos filhos.

Oliveira (2016, p. 290) complementa que:

É comum observar que maiores frequências de participação dos pais na escola são em eventos comemorativos em que a escola promove com intuito de aproximar os pais, para admirar o trabalho que está sendo desenvolvido pelo seu filho junto à escola. Mas indagamos: por que os pais aparentemente só frequentam a escola em eventos comemorativos e não no acompanhamento didático pedagógico e no processo ensino aprendizagem? Ainda, por que em reuniões de pais e mestres uma grande maioria de pais não comparece a unidade escolar?

Então aproximar os pais da escola tem se mostrado um desafio da atualidade para a gestão escolar, onde as pessoas têm cada vez menos tempo, cercados por múltiplas tarefas e ainda por vezes existe o desinteresse pelo acompanhamento da vida escolar dos filhos. Porém Oliveira (2016, p. 290) alerta que “o envolvimento da família vai muito além de um simples acompanhamento escolar, mas sim, no acompanhamento de um processo de desenvolvimento humano”.

Portanto a gestão escolar precisa identificar os fatores que levam o distanciamento entre escola e comunidade, montando estratégias para que os pais acompanhem a escola, pois esse processo fortalece a formação dos educandos. Através de uma gestão democrática onde o diretor escolar saiba escutar e valorizar a todos é possível uma aproximação, evitando chamar os pais para escola onde esses ouvem problemas, e não tem suas ideias valorizadas.

2.1.2 Motivação da Equipe Escolar

Conhecer estudos sobre fatores que geram motivação humana é imprescindível para os líderes empresariais, ou gestores de organizações. Segundo estudiosos, há sentimentos internos e individuais resultantes de fatores, como: personalidade, objetivos pessoais, características individuais e dogmas culturais que em conjunto resultarão em comportamentos diferentes relativos há fatores que motivam ou não o trabalho a ser desempenhado. Desta forma, aspectos e condições que geram motivação para cada indivíduo, pode ser considerada como única, pessoal e impactará no desempenho final do trabalho a ser realizado.

Murray (apud LÉVY-LEBOYER, 2001) define motivação afirmando que, apesar das discrepâncias existentes sobre o que vem a ser motivação, existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que motivação é um fator interno, que dá início, dirigem e integram o comportamento de uma pessoa. É composta por impulso que pode ser provocado por um fator externo, porém, é sempre um fator interno.

Walger (2014, p.14) cita que:

É a motivação que leva as pessoas a agirem em direção aos objetivos; é ela que as mantém persistentes para alcança-los. Por que escolhemos esse curso? Por que optamos por determinada carreira profissional? Por que, no final do ano, decidimos ir à praia e não ao campo? O que nos mantém focados em nossos propósitos é o que se pode chamar de motivação.

Porém, conforme uma das teorias comportamentais mais conhecidas até hoje realizada pelo psicólogo e pesquisador, Abraham Maslow, sobre a hierarquia das necessidades humanas e estudos sobre motivação, o autor afirma que há necessidades presente em cada pessoa e quando supridas impactam positivamente no aumento da motivação. As necessidades estudadas foram estabelecidas em grau

de importância, divididas em 5 (cinco) etapas e demonstradas de forma hierárquica, conforme ilustração de uma pirâmide.

Maslow afirma que quanto maior for a necessidade identificada e o administrador conseguir gerir para supri-la, mais motivado o funcionário ficará.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>

Walger (2014 p. 53) destaca que “para Maslow, nossas motivações seguem uma ordem: quando um grupo de necessidades é atingido, em menor ou maior grau, tendemos a passar para o próximo, em uma busca incessante”.

Este estudo faz-se importante devido à grande necessidade das organizações compreenderem fatores que resultem em motivação para estimularem seus talentos a produzirem de forma mais eficiente e eficaz. Logo, é indispensável que o gestor explique conhecimentos relativos a motivação para romper um dos maiores desafios organizacionais que é motivar os funcionários, para que seja possível conquistar o melhor empenho de forma irrestrita dos colaboradores, aumentando a produtividade.

A Teoria dos dois fatores abordada por Frederick Herzberg auxilia também na identificação de aspectos relacionados a motivação. O psicólogo classifica fatores

higiênicos e fatores motivacionais, como influenciadores no desempenho dos funcionários, conforme ilustração:

Figura 2: Fatores de Frederick Herzberg



Fonte: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm

Segundo a teoria referida, fatores higiênicos são independentes da atividade desenvolvida, como: política da empresa, relacionamento empregador x empregado, etc. Já os fatores motivacionais são referentes ao conteúdo do cargo, que incluem a tomada de decisões, reconhecimento, avanço na carreira, entre outros.

“Assim, tanto a teoria de Maslow quanto a de Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos relacionam-se com as necessidades primárias, enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias” (WALGER 2014, p. 67).

Nesse sentido Galvão (2014, p. 21) “o reconhecimento sempre vem do outro. A evidência de que você atingiu seu objetivo deve contemplar as idiosincrasias de todos os que têm em mãos o seu desejado reconhecimento.” Como é possível compreender as pessoas buscam o reconhecimento, porém esse deve sempre vir do outro, no caso da empresa do gestor da organização, e na escola do diretor.

Portanto, cabe ao diretor escolar conhecer as necessidades cada pessoa que faz parte da comunidade escolar, para que seja possível desenvolver estratégias de motivação em torno do grupo de professores e para que essa motivação chegue até os alunos. Assim como o reconhecimento da participação de todos nas questões ligadas a escola, para que continuem a contribuir com a educação.

2.2 Ambiente Saudável

Com as mudanças sociais que ocorreram na sociedade nos últimos anos onde as pessoas acumulam tarefas em suas rotinas diárias, as vezes tudo acontece de maneira mecânica e automática. As relações entre família e escola, entre gestores docentes, se encontra diminuída apenas ao necessário, falta o conhecimento da vida do outro, entender a situação e nesse sentido o gestor precisa articular estratégias para que a escola se torne mais humana.

Segundo Oliveira (2012) a criação de um ambiente saudável, onde todas as pessoas se respeitem é algo essencial para o bom andamento de uma organização. A escola como ambiente educativo é ainda mais importante que esse local seja criado e mantido com organização. Nesse sentido a gestão escolar precisa se empenhar para que essa realização aconteça.

Além disso, a gestão escolar deve ser responsável por gerir todos os relacionamentos que acontecem no espaço escolar, contribuindo de maneira significativa para um ambiente saudável. Nesse sentido Grochoska (2013, p. 91) cita que:

A gestão envolve toda a comunidade que faz parte do espaço no qual se propõe a ação pelo processo necessário, não se dando de maneira isolada, com encaminhamentos estáticos. Para que a efetivemos como um processo de constante melhoria do espaço, é necessário que haja planejamento.

Como é possível observar na citação o gestor escolar tem a obrigação de criar estratégias para unir a comunidade escolar, criando um clima saudável onde todos possam desempenhar suas funções dentro da escola. Que a família seja bem recebida em suas inquietações, e possa haver um diálogo entre as partes, tudo em busca de uma aprendizagem e formação para os alunos.

Klippel (2012) lembra que o gestor escolar muitas vezes tem aquela figura de pessoa dura e autoritária, não oferecendo muitas oportunidades de diálogo além das questões pertinentes a escola. Porém o mesmo autor complementa que para a criação de um ambiente escolar saudável é necessário que o gestor trabalhe essas questões de autoritarismo, seja aberto a diálogos além da escola, saiba conduzir toda a comunidade escolar para que esse seja um ambiente de aprendizagem e formação de cidadãos preparados para viver em sociedade.

“A gestão escolar vai além da gestão escolar e inter-relaciona todos os componentes de uma política de educação, envolvendo os sistemas de ensino, a direção, as diretrizes educacionais e os projetos político-pedagógicos (PPPs) das escolas” (GROCHOSKA, 2013, p.92). Nesse sentido, é possível observar que o gestor escolar articula ações dentro e fora da escola, faz interligações com o ambiente externo.

Maranhão (2017, p. 27) assevera que:

É fundamental que haja um canal permanente de comunicação com a Secretaria de Educação, para que esta tome providências quanto às necessidades que excedem as decisões da equipe gestora da escola. Portanto, supervisor/a ou coordenador/a devem levar tais demandas à direção e esta, por sua vez, deve utilizar dos instrumentos formais para a solicitação das providências necessárias, por exemplo, a solicitação de Atendimento Educacional Especializado para estudantes, cursos de atualização ou extensão, materiais, entre outros.

Mota (2017, p.110) fala que “o diferencial da gestão escolar democrática se encontra centrado na Participação Ativa dos atores da escola mediante ações a serem alcançadas, superadoras de ações individualistas”. Então fica claro que o gestor escolar deve ter boa comunicação e manter relações com diversos profissionais, realizando essa conversação constante.

Diante do exposto acima fica claro que à grande necessidade que a gestão escolar tem na atualidade de promover relações pessoas que contribuem para uma união na escola. Assim a escola deve promover a aproximação das relações com a

família, entre professores, professor-aluno, gestão e docente, contribuindo para que o ambiente escolar seja um local que respeite as opiniões de todos e a diversidade de todos os tipos.

CAPÍTULO III: POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

Como descrito anteriormente, a gestão escolar se encontra diante de desafios em vários sentidos no ambiente da escola, entre eles, aproximar a família da escola. Além da inclusão escolar, que é na atualidade o maior desafio da escola contemporânea, que requer uma atuação baseada em princípios e com um olhar voltado para o futuro.

Nesse capítulo é apresentada a necessidade de atuação do gestor escolar diante de temas como a integração com a família, aproximando essas duas importantes instituições. Além disso, esse capítulo apresenta ainda a inclusão escolar e a elaboração do Projeto Político Pedagógica, documento norteador dos caminhos da escola.

3.1 Conexão Família X Escola

As mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas têm promovido transformações nas concepções da família e o acompanhamento escolar dos filhos na escola. As obrigações diárias contribuem para uma diminuição no tempo livre, e claramente a família tem ficado cada vez mais distante da escola, não acompanhando o desempenho a aprendizagem dos filhos na escola, essa uma situação problema, pois a educação depende da família e escola desenvolvendo estratégias conjuntas.

O mundo capitalista obriga que toda família trabalhe fora de casa, então as crianças têm passado tempo integral na escola, ou mesmo os pais pouco acompanham o processo de escolarização dos filhos. “O aumento da complexidade social e seus efeitos nas crianças em idade escolar, vem alterando dramaticamente a realidade vivida dentro das escolas” (CAVALCANTE 2015, p. 2).

Nesse sentido Aquino (2013, p. 118) assevera que:

Houve algumas transformações societárias e institucionais, principalmente a partir dos anos de 1980, que já não nos permitem reconhecer, principalmente entre os segmentos urbanos médios, essa atitude sacrificial que marcava as relações entre pais e filhos.

Diante do exposto acima fica claro que a uma necessidade de aproveitar a tecnologia para conectar a escola e família, onde a troca de informação pode ser feita através da tecnologia. Então é preciso desenvolver estratégias para que a troca de informação seja constante, motivando a família a acompanhar a escola e seus filhos, valorizando o processo educativo.

Cavalcante (2015, p. 5) complementa que:

Paulo Freire, no seu livro *Pedagogia do Oprimido*, afirma que é papel da escola, através do processo educativo, conscientizar seus alunos (e também suas famílias) da sua condição na sociedade em que vivem para que liberação e educação, no pleno senso da palavra, ocorram. Uma maneira pela qual a escola pode contribuir para o desenvolvimento desta conscientização e através do envolvimento dos pais e alunos nos processos de tomada de decisão da escola. Este engajamento pode encorajar pais e estudantes a saírem de um estado de alienação, fazendo-os sentirem-se mais aptos no processo educacional e mais participativos na sua comunidade e sociedade.

Portanto a uma necessidade que o gestor escolar crie estratégias para aproximar a família da sala de aula, e a comunicação constante contribui para a formação de uma educação mais resistente para lutar pelos seus direitos. A troca de informação permite que a escola conheça os seus alunos, e a família também tem a oportunidade de conhecer os professores e a forma que a escola atua na educação, fortalecendo assim a o processo de ensino aprendizagem.

3.2 Inclusão Escolar

Quando falamos em educação inclusiva devemos entender que estamos iniciando esse processo na educação brasileira, com leis relativamente recentes como é o caso da Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Essa lei trata da inclusão no Brasil em todos os setores da sociedade, e mais especificadamente no capítulo IV da inclusão escolar, onde garante a todos os brasileiros o direito a frequentar a escola regular.

O problema começa quando a lei obriga a escola a fazer a inclusão escolar, mas não tem uma preparação antecipada, como é citado a seguir:

Algumas questões atuais desafiam a nossa inventividade: como está sendo assegurado o direito à escolarização dos estudantes com indicativos para a Educação Especial? Como são pensadas as escolas de ensino comum

nessa discussão? Há dispositivos de apoio nessas escolas? Como os profissionais da educação são envolvidos nessas questões? Como se dá a formação dos educadores? Como está se materializando essa questão no campo e na interface com outras diversidades? Quais são as condições concretas de trabalho dos profissionais da educação para a implementação de um projeto político-pedagógico inclusivo, do currículo e das práticas docentes para o ensino e a aprendizagem desses alunos? (GALVÃO FILHO & MIRANDA 2012, p. 19).

Como foi possível observar a inclusão ainda assombra os profissionais de educação, pois esses foram submetidos a trabalhar com alunos que apresentam necessidades especiais sem ter tempo para um aperfeiçoamento. Assim muitas vezes a escola toda também não recebeu uma atenção antes que fossem incluídos alunos especiais na escola de ensino regular.

Os professores passaram a ter contato com alunos que exigem uma metodologia específica para que possam desenvolver seus conhecimentos, além disso a inclusão escolar se apresenta com uma diversidade de alunos especiais. O professor vai encontrar alunos cegos, surdos, com problemas de locomoção, autistas, com Síndrome de Down, etc., e precisa buscar conhecimentos para poder trabalhar e desenvolver os conhecimentos juntos com esses alunos.

O tema inclusão escolar é motivo de debates nas universidades, nas rodas de professores, e ainda a ideias contrárias em relação a inclusão de alunos com necessidades especiais em turmas regulares.

Apesar da criança com necessidades especiais ter seu direito garantido em lei, ela ainda encontra barreiras na entrada da escola, principalmente em relação aos professores e alunos.

Nesse sentido Mantoan cita que:

Estamos todos no mesmo barco e temos de assumir o comando e escolher a rota que mais diretamente nos pode levar ao que pretendemos. Essa escolha não é solitária e só vai valer se somarmos nossas forças às de outros colegas, pais, educadores em geral, que estão cientes de que as soluções coletivas são as mais acertadas e eficientes. (MANTOAN 2003, p. 9).

Portanto o tema inclusão deve envolver todos os indivíduos presentes na comunidade escolar, porém para que isso aconteça é necessária preparação dos educadores. Não basta criar projetos de lei, e obrigar que escolas promovam a

inclusão, os professores precisam aperfeiçoar seus conhecimentos em relação a inclusão escolar para que essa não se transforma em exclusão.

A educação inclusiva começou a dar os primeiros passos no final da década de 1980, quando a Constituição Federal de 1988 fez referência na lei dizendo que todos os cidadãos brasileiros têm direito a educação. Mantoan cita que:

A nossa Constituição Federal de 1988 respalda os que propõem avanços significativos para a educação escolar de pessoas com deficiência, quando elege como fundamentos da República a cidadania e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, incisos II e III) e, como um dos seus objetivos fundamentais, a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (art. 3º, inciso IV). Ela garante ainda o direito à igualdade (art. 5º) e trata, no artigo 205 e seguintes, do direito de todos à educação. Esse direito deve visar ao “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (MANTOAN 2003, p. 22).

Apareceram aí os primeiros indícios de educação inclusiva no Brasil, mas segundo Galvão Filho e Miranda (2012) a educação inclusiva só começou a ser debatida a partir da Declaração de Salamanca que aconteceu em 1994. E aparece no quinto Capítulo do Artigo 58 da Lei Nº 9394/96 LDB (Lei de diretrizes e bases da educação nacional), citando que:

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.
§1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender as peculiaridades da clientela de educação especial. (LDB 1996).

A partir dessa lei começou o maior desafio da escola brasileira que é até hoje tornar a educação inclusiva, muito se debateu entre professores e pesquisadores para se buscar adequar as questões da educação inclusiva. Podemos dizer que houve muitos erros, também concordamos que é natural frente a esse desafio que aconteça divergências, e um processo de mudança exige esforços múltiplos de todos os envolvidos na situação.

Com os debates em relação à educação inclusiva, diversos projetos de lei foram aprovados e modificados ao longo desses mais de vinte anos de luta pela inclusão escolar no Brasil. Mas hoje a legislação brasileira é norteadada pela recente

Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que trata da inclusão no aspecto geral, e no 5º Capítulo fala sobre a inclusão escolar:

Art. 27. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem.

Parágrafo único. É dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência, colocando-a a salvo de toda forma de violência, negligência e discriminação .(BRASIL 2015).

Portanto como podemos ver na citação da lei, mais especificadamente no parágrafo único que a inclusão escolar é um direito do aluno, e responsabilidade de todos que estão a sua volta, e diretamente da família e dos professores. Nesse momento entra a atuação do orientador educacional, esse profissional é responsável por articular a união e entendimento entre todas as esferas envolvidas na educação inclusiva.

Como já citado nesse projeto o professor é quem se encontra na linha de frente da inclusão, será ele o responsável pelo sucesso ou fracasso do aluno incluído em sala de aula. Logo esse profissional deve receber atenção por parte dos orientadores, mas essa atenção deve vir na forma de apoio e ajuda para elucidar problemas e não como cobrança.

Segundo Mantoan (2003) não é possível traçar uma metodologia específica para cada deficiência apresentada, pois os graus variam muito de intensidade. O que é possível fazer é uma adaptação, o professor precisa ir se adequando ao aluno incluso, observando e interpretando as mensagens passadas por ele, e quem vai colocando limites de aprendizagem é o próprio aluno.

Mas o momento da educação inclusiva requer atenção não apenas em sala de aula, é no ambiente todo, as relações de respeito a diversidade devem ser fortalecidas dentro da comunidade escolar. O momento é oportuno para uma aprendizagem de todos, rumo a uma sociedade respeitadora do indivíduo e de suas diferenças físicas, biológicas e psicológicas, nesse sentido é que o gestor escolar deve atuar na escola.

3.3 Construção do Projeto Político Pedagógico

Nas últimas décadas a educação brasileira vem passando por transformações, pesquisas, debates e estudos têm apontado para uma mudança na maneira de ensinar e aprender em sala de aula. Além disso, a gestão escolar atualmente cada vez mais se torna democrática, com uma tomada de decisão coletiva, na qual são tratados todos os problemas que envolvem a escola.

Dentro desse novo contexto educacional surge o Projeto Político Pedagógico (PPP) com o objetivo de nortear todas as ações relativas a educação escolar, construído de maneira coletiva, com a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar. Ele passa a apontar um caminho que deve ser seguido pelos profissionais de educação, servindo como guia para a elaboração de estratégias dentro do processo de ensino aprendizagem.

Segundo Maia (2013) o Projeto Político Pedagógico assim é chamado, pois se divide em três partes, a primeira vem de “Projeto” que tem como objetivo planejar ações que devem ser executadas em um determinado espaço de tempo. “Político” devido à tomada de decisão de maneira coletiva, e “Pedagógico”, pois está voltado para o processo de ensino aprendizagem.

Segundo Sulzbach (2011) a ideia de Projeto Político Pedagógico começou a aparecer no cenário brasileiro a partir da década de 1980, juntamente com as reformas políticas que aconteceram após o regime militar. Segundo Maia (2013, p. 20) “A busca pela melhoria da qualidade de ensino está diretamente relacionada com a ideia da construção de um projeto pedagógico que seja efetivamente coletivo. Nesse contexto, sua origem coincide com a busca do processo democrático brasileiro”.

No entanto, esse foi um período de muitos debates e incertezas no país, tanto em relação ao regime de governo que buscava fortalecer a democracia, como também nos rumos da educação brasileira que passava por mudanças. Segundo Sulzbach (2011, p. 4) “esse marco representa um momento importante no processo de construção das políticas públicas que vão legitimar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico das escolas brasileiras, por meio da LDB n°9394/96”.

Além disso, a década de 1990 foi marcada por mudanças econômicas no Brasil, houve a necessidade de uma formação diferente do educando, no qual se

torna necessária uma reflexão continua sobre qual é o papel da escola nessa formação do cidadão preparado para a vida social e profissional. Dentro desse contexto que surge a necessidade da escola contar com um projeto que seja elaborado por todos e para todos, que norteie a ação educativa no ambiente escolar, com o objetivo de formação do educando.

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento que foi criado para organizar e facilitar o trabalho dos profissionais de educação na escola, com o objetivo claro que é o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno. No entanto, esse é um processo complexo no ambiente escolar, que é marcado por debates entre todos os envolvidos na comunidade escolar, para a uma tomada de decisão se baseando nas necessidades de aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, Maia (2013) aponta que a gestão democrática é um facilitador da construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico no ambiente educacional, pois permite o amplo debate entre todos os envolvidos. Logo, a partir do momento que a gestão escolar promove a troca de ideias, escuta e valoriza todos os envolvidos, ela começa a criar um clima favorável a formação dos educandos na escola.

Todo esse processo democrático na organização escolar contribui, tanto para a elaboração como a aplicação do Projeto Político Pedagógico no ambiente escolar, lembrado que a educação não segue fórmulas prontas e acabadas. Mas a educação é sim um processo baseado na pesquisa e reflexão, compreendendo as necessidades de todos, na qual com ações conjuntas se fortalece todo o processo de ensino aprendizagem, contribuindo de maneira significativa para a melhoria da sociedade.

Como citado acima, a escola passa hoje por um processo de democratização, na qual a tomada de decisão acontece de maneira conjunta, com a participação de todos os profissionais e comunidade escolar. No entanto, segundo Maia (2013) isso na teoria tem funcionado, porém às vezes a prática gestora ainda é centralizada na concepção e autoridade de poucas pessoas, ou de uma única que é a diretor da escola.

Dentro deste contexto, percebemos que a elaboração do projeto político pedagógico fica restrita a alguns profissionais, impedindo assim, que os demais membros da comunidade escolar participem da construção desse

documento que deveria atender às necessidades da escola como um todo. (SETIM, 2013, p.3).

Portanto, como é possível observar a gestão centralizada em poucas pessoas é um dificultador no processo de construção a aplicação do Projeto Político Pedagógico. A família reclame que somente é chamada a escola para escutar reclamações de seus filhos, das condições de trabalho dos educadores, entre outros problemas apresentados.

Maia (2013) complementa ainda que a escola constantemente reclama da falta de participação da família na escola, e isso realmente é um problema da atualidade, porém muitas vezes esse afastamento é gerado pela conduta da própria escola.

Pois a escola chama a família apenas para ouvir problemas e lamentações, não promovendo a escuta de opiniões e debate de ideias, e isso gera um afastamento da família que se sente desvalorizada pela ação da gestão escolar.

A escola vem se transformando nos últimos anos, são diferentes processos que acontecem nesse ambiente, a inclusão escolar, o professor que deixa de ser o centro do processo educativo, as novas tecnologias, a gestão democrática, entre outros. Todas essas mudanças provocadas por forças diversas, como leis, estudiosos, a pressão da sociedade, e pelo curso natural de mudança social, impactam de alguma forma no processo de ensino aprendizagem.

Segundo Maia (2013) na teoria todos esses processos funcionam e acontecem melhorando a educação brasileira, no entanto a prática é algo que ainda precisa ser construído, pois encontra muitas variáveis e desafios.

Entre essas barreiras é possível citar a falta de recurso e políticas públicas que atendam a demanda educacional, principalmente nas regiões mais distantes de grandes centros, uma participação ativa da família na escola, a formação de uma gestão democrática.

“Percebe-se, por outro lado, na prática cotidiana dentro das escolas, que existem várias “forças educacionais” atuando em diversos lados e parece difícil alcançar uma “resultante” que permita a todos caminharem numa direção só, quando se procura alcançar contextos maiores de autonomia. Talvez, por isso, algumas escolas, muitas vezes, não se sintam esperançosas e animadas a fazer seus Projetos Político-Pedagógicos ou ainda, se os fazem, não conseguem realizá-los na prática” (MALHEIRO, 2005, p.81).

Portanto, apesar dos avanços ocorridos no sistema educacional brasileiro, fica claro que ainda estamos distantes de alcançar aquilo que se acredita ser importante para a efetivação e fortalecimento do sistema educacional.

Porém, é preciso continuar acreditando na construção de uma escola melhor e que prepare o educando para sua vida futura, através de um Projeto Político Pedagógico que seja construído com a participação coletiva e atenda às necessidades do aluno.

Portanto sobre o Projeto Político Pedagógico é possível concluir que ele ocupa um papel de destaque dentro do processo de ensino aprendizagem, como um elemento norteador das ações de todos os envolvidos na escola.

Logo, devido a sua importância dentro do processo de ensino aprendizagem deve ser elaborado com a máxima participação de todos os membros da comunidade escolar, para que se construa baseado em uma gestão democrática.

Maranhão (2017, p.19) assevera que:

Uma ou duas vezes por ano, o assunto entra na pauta, considerando os indicadores e metas projetadas, para que a equipe gestora identifique as necessidades de ajuste e planeje as assembleias de debate sobre as supostas alterações.

No entanto, ficou claro que a elaboração e aplicação do Projeto Político Pedagógico ainda enfrentam desafios, como é o caso de uma gestão centralizada e autoritária, pouca participação da família.

Porém é preciso que se continue evoluindo e fortalecendo esse processo nas escolas, frente a muitos desafios que devem ser superados, para que cada vez mais a escola prepare um aluno para a vida pessoal, social e profissional, atendendo as demandas da sociedade na qual esteja inserido.

Segundo Cavalcante (2016, p.5) “atividades escolares que se perpetuam pela tradição e que são removidas da realidade dos alunos e famílias, contribuem para que a escola se torne uma instituição morta, incapacitada a alcançar e servir seus estudantes”.

Portanto a uma necessidade que a escola busque modificar suas ações, deixando para trás visões ultrapassadas e que em nada contribuem para a melhoria

das condições do aluno no ambiente educacional e sua formação dentro da educação básica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o desenvolvimento dessa pesquisa envolvendo o tema gestão escolar fica claro que essa função se encontra diante de um período de mudança em relação a condução dos caminhos da organização escolar. A escola hoje ainda luta por uma valorização frente a sociedade, e o gestor escolar tem esse desafio frente a comunidade escolar, ainda mais diante de um tempo onde as pessoas não têm muito tempo pois vivem sobrecarregados de tarefas e compromissos.

Além disso, o gestor escolar necessita interligar todos os departamentos da escola, fazer com que todos os profissionais trabalhem motivados, atuando como uma engrenagem em busca da formação do educando. Saber trabalhar com diferentes personalidades de pessoas, e conseguir a confiança é parte importante da atuação do gestor escolar, contribuindo para o fortalecimento da organização escolar.

Fica claro que o gestor escolar deve apresentar múltiplas habilidades para desempenhar um dos cargos mais significativos dentro da escola, tanto no gerenciamento de pessoas como na parte administrativa dos recursos destinados a escola. Porém a importância do cargo de gestor escolar não relaciona diretamente com a sua escolha, pois a pesquisa mostrou que no Brasil cerca de 70% dos diretores de escola são nomeados de forma política para atender o chamado clientelismo.

Então é evidente que ainda é preciso avançar em relação a legislação brasileira na questão da escolha do gestor escolar, criando leis para que esse cargo seja ocupado pela capacidade do indivíduo e não apenas pelas ligações políticas. Pois ficou claro que o gestor escolar é responsável pelas articulações dentro da escola, na motivação e valorização de docentes e educandos, assim como na parte administrativa da organização escolar.

A valorização da gestão escolar tem início com a escolha de pessoas competentes e habilitadas a desenvolver um bom trabalho frente à comunidade escolar, com uma gestão democratizada onde seja valorizado cada elemento que compõe tanto a escola como a comunidade em que ela esteja inserida. Assim para finalizar é possível compreender que a educação brasileira ainda tem um longo percurso em relação a gestão escolar, em que os primeiros passos já foram dados,

mas é preciso uma continuidade em busca do fortalecimento político e pedagógico da gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **LEI Nº 9394/96 – lei de diretrizes e bases da educação nacional – 1996**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn2.pdf acesso em 10/09/2021.

BRASIL. **Lei da inclusão. Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm acesso em 10/09/2021.

CAVALCANTE, Roseli. **Colaboração entre pais e escola: educação abrangente**. Artigo. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v2n2/v2n2a09> acesso em 10/09/2021.

CERVI, Rejane de Medeiros. **Padrão estrutural do sistema de ensino no Brasil**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

FIALHO, Neusa Nogueira. **Gestão democrática e educação de qualidade: desafios do gestor escolar**. X ANPED SUL, Florianópolis, outubro de 2014.

GALVÃO, Jadir Mauro. **Filosofia nas empresas**. São Paulo: Paulus, 2014.

GALVÃO FILHO, Teófilo Alves; MRANDA, Therezinha Guimarães. **O professor e a Educação Inclusiva: formação, práticas e lugares**. - Salvador: EDUFBA, 2012. 491 p.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **Organização escolar: perspectivas e enfoques**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. - Curitiba: InterSaberes, 2012.

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

MAIA, Benjamim Perez. **Os desafios e as superações na construção do projeto político-Pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MANTOAN, Maria Tereza Eglér. **Inclusão escolar : o que é? por quê? como fazer?** — São Paulo : Moderna ,2003.

MARANHÃO. **Escola Digna: Caderno de orientações pedagógicas**. Governo do Maranhão, 2017.

MELO, Alessandro de. **Relações entre escola e comunidade**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MENEZES, Ione. **Revisão de Literatura:** o conceito de gestão escolar. CADERNOS DE PESQUISA v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018 40

MOTA, Assislene Barros da. **Gestão Escolar Democrática:** desafios e perspectivas. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 5 n. 10 Jul./dez. 2016 p. 103-111

MURRAY, Edward J. **Motivação humana.** 5.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.

OLIVEIRA, Marcia Cristina de. **Caminhos para a gestão compartilhada da educação escolar.** -Curitiba: InterSaberes,2012.

OLIVEIRA, Aline de. **Gestão escolar: caminhos para integração escola-família comunidade.** Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade, Bebedouro-SP, 3 (1): 287-301, 2016.

Saberes e práticas da inclusão : caderno do coordenador e do formador. [2. ed.] /coordenação geral SEESP/MEC. - Brasília : MEC, Secretaria de EducaçãoEspecial,2006.15 p.

SOARES, Will. **74% das cidades usam só indicação política para nomear diretor de escola.** Jornal G1.com. 2015. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2015/08/74-das-cidades-usam-so-indicacao-politica-para-nomear-diretor-de-escola.html>> Acesso em 10/09/2021.

WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014.