



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
CURSO DE GEOGRAFIA LICENCIATURA

FORMAÇÃO DO GESTOR NA LICENCIATURA: realidades e desafios da
gestão escolar

SÃO LUÍS

2024

LUIS RICARDO DOS SANTOS MONTEIRO

FORMAÇÃO DO GESTOR NA LICENCIATURA: realidades e desafios da
gestão escolar

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Geografia
Licenciatura da Universidade Estadual do
Maranhão, para o grau de licenciado em
Geografia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kedma Madalena
Gonçalves Garcez.

SÃO LUÍS

2024

LUIS RICARDO DOS SANTOS MONTEIRO

FORMAÇÃO DO GESTOR NA LICENCIATURA: realidades e desafios da
gestão escolar

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Geografia
Licenciatura da Universidade Estadual do
Maranhão, para a obtenção do grau de
licenciado em Geografia.

Aprovado em: 26/12/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



KEDMA MADALENA GONCALVES GARCEZ

Data: 11/02/2025 18:58:34-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Kedma Madalena Gonçalves Garcez (Orientadora)

Doutora em Geografia

Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente



WALEFE LOPES DA CRUZ

Data: 11/02/2025 17:33:43-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Walefe Lopes da Cruz

Mestre em Geografia

Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente



NADJA FURTADO BESSA DOS SANTOS

Data: 11/02/2025 15:04:37-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Nadja Furtado Bessa dos Santos

Mestra em Geografia

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa, filhos e pais, que me apoiaram e incentivaram a não desistir mesmo após tantos desafios.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me conceder força e sabedoria diante dessa caminhada. Sua presença em minha vida foi fundamental para que nos constantes momentos de dúvida eu tivesse forças para superar os desafios.

À minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos. Em especial à minha esposa **Rafisa Monteiro**, meu porto seguro, pela paciência, compreensão e por estar ao meu lado em todos os momentos. Seu amor e incentivo foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos meus filhos **João Ricardo** e **Renata Karine** que são minha maior alegria e razão de tantas lutas. Que este trabalho seja um exemplo de perseverança e fonte de inspiração em seus futuros profissionais.

Aos meus pais, avós, irmão e tios pela força, ensinamentos e conselhos que me fizeram chegar neste momento com a sensação de dever cumprido e com a certeza de que posso colaborar de forma significativa com a sociedade através da educação.

À minha orientadora, Prof^a **Kedma Garcez**, pela colaboração, dedicação e orientação especial durante toda a realização deste trabalho. Sua sabedoria e incentivos foram essenciais para a concretização deste projeto.

Sendo assim, agradeço a todos, vocês foram fundamentais nessa jornada.

“Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender.”

Paulo Freire

RESUMO

A formação docente em Geografia representa um desafio central para a consolidação de uma educação de qualidade nas escolas públicas brasileiras. Nesse contexto, a gestão escolar assume papel crucial, pois se configura como um elo mediador entre as demandas pedagógicas, as condições de trabalho dos professores e as necessidades dos alunos. O objetivo geral do estudo foi analisar, por meio de uma revisão de literatura, o papel da gestão escolar na formação docente em Geografia, destacando os desafios e as estratégias voltadas para o fortalecimento do ensino na escola pública. Esta pesquisa tratou-se de revisão da literatura, com abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa dos estudos realizou-se nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Todo material encontrado foi analisado e selecionado conforme a temática discutida e ano de publicação de 2014 a 2024, a partir de autores como Almeida e Alonso (2017), Brasil (2017) e Luck (2019). Concluiu-se que, o papel do gestor escolar é crucial para o sucesso das políticas educacionais e para o desempenho escolar. Sua liderança influencia diretamente o clima institucional, a motivação dos professores e o engajamento dos estudantes. Portanto, o gestor deve atuar como um articulador, mediador e incentivador, promovendo um ambiente de cooperação e inovação.

Palavras-chave: gestão escolar. formação de docentes. geografia.

ABSTRACT

Teacher training in Geography represents a central challenge for the consolidation of quality education in Brazilian public schools. In this context, school management plays a crucial role, as it acts as a mediating link between pedagogical demands, teachers' working conditions and students' needs. The general objective of the study was to analyze, through a literature review, the role of school management in teacher training in Geography, highlighting the challenges and strategies aimed at strengthening teaching in public schools. This research was a literature review with a qualitative and descriptive approach. The research for studies was carried out in the following databases: Scientific Electronic Library Online (SciELO). All material found was analyzed and selected according to the topic discussed and year of publication from 2014 to 2024, based on authors such as Almeida and Alonso (2017), Brasil (2017) and Luck (2019). It was concluded that the role of the school manager is crucial to the success of educational policies and school performance. Your leadership directly influences the institutional climate, teacher motivation and student engagement. Therefore, the manager must act as an articulator, mediator and encourager, promoting an environment of cooperation and innovation.

Keywords: School Management. Teacher Training. Geography.

LISTA DE ABREVIATURA

Art.	Artigo
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CFB	Constituição Federal do Brasil
DeCS	Descritores em Saúde
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL.....	14
2.1	Aspectos legais e históricos da gestão escolar democrática.....	19
2.2	A gestão escolar e a gestão da escola pública.....	22
3	A FORMAÇÃO DO GESTOR EM PROL DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE MAIOR QUALIDADE.....	28
3.1	O gestor escolar e sua necessária formação.....	28
3.2	O gestor escolar e as novas tecnologias.....	33
4	O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR.....	37
4.1	O gestor escolar e o sistema de avaliação educacional.....	37
4.2	Os atuais desafios enfrentados pelo gestor da escola pública.....	39
4.3	Formação do gestor escolar na licenciatura: realidade e desafios da gestão escolar.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é, sem dúvida alguma, fundamental para o desenvolvimento eficaz de todas as atividades desenvolvidas no âmbito escolar. A liderança do gestor assume evidência pelas diversas funções atreladas ao seu cargo. Nesse contexto podemos destacar como atribuições do gestor escolar: o gerenciamento da organização e o planejamento do ambiente escolar, desenvolvimento de políticas e diretrizes internas da instituição, gestão de recursos, controle e análise da qualidade educacional, a busca pelo desenvolvimento profissional pedagógico do corpo docente e como facilitador de questões relacionados a comunicação entre os membros da comunidade escolar.

A formação docente em Geografia representa um desafio central para a consolidação de uma educação de qualidade nas escolas públicas brasileiras. Nesse contexto, a gestão escolar assume papel crucial, pois se configura como um elo mediador entre as demandas pedagógicas, as condições de trabalho dos professores e as necessidades dos alunos.

Compreender a realidade da escola pública exige, portanto, uma análise ampla dos desafios que impactam a formação inicial e continuada dos professores de Geografia, bem como, da capacidade da gestão escolar em criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional docente e o aprendizado significativo dos estudantes.

Essa formação na escola pública enfrenta uma série de dificuldades, entre elas, a carência de recursos pedagógicos adequados, a sobrecarga de trabalho e a insuficiência de programas de formação continuada alinhados às necessidades reais da sala de aula. Muitos docentes ingressam no sistema público com uma formação inicial que, apesar de fundamentada nos conteúdos teóricos da área, carece de práticas pedagógicas voltadas para o enfrentamento das realidades sociais e territoriais das comunidades atendidas.

Além disso, os desafios da escola pública muitas vezes incluem a convivência com uma infraestrutura precária, turmas superlotadas e a heterogeneidade cultural e socioeconômica dos alunos, elementos que exigem dos professores estratégias didáticas inovadoras e sensíveis às especificidades locais.

Nesse cenário, a gestão escolar desempenha um papel estratégico na valorização da formação docente em Geografia. Gestores escolares têm a

responsabilidade de promover a articulação entre as políticas educacionais, as necessidades dos docentes e os objetivos pedagógicos da escola. Isso inclui: Fomento à Formação Continuada; Apoio Pedagógico e Infraestrutural; Criação de Espaços Colaborativos: Estabelecer espaços de diálogo entre os professores de Geografia e a equipe pedagógica, permitindo a construção conjunta de projetos que abordem as problemáticas socioambientais e territoriais do entorno escolar; Integração com a Comunidade Escolar.

Entre os principais desafios enfrentados pela gestão escolar está a necessidade de superar as barreiras estruturais e financeiras que limitam o investimento na formação docente. Além disso, a burocratização excessiva de processos educacionais muitas vezes sobrecarrega os gestores e os professores, desviando o foco das ações pedagógicas.

Outro desafio reside na resistência a mudanças por parte de alguns atores do ambiente escolar. Implementar práticas inovadoras em Geografia, que vão além do ensino conteudista, requer engajamento coletivo e um esforço contínuo para construir uma cultura de aprendizagem ativa e reflexiva.

Desta forma, a formação docente em Geografia na escola pública demanda uma gestão escolar comprometida com a promoção de práticas pedagógicas transformadoras e com a valorização do professor, enquanto agente fundamental do processo educacional. Somente por meio de uma gestão integrada e participativa será possível superar os desafios impostos pela realidade educacional brasileira e garantir uma formação que contribua para a construção de uma sociedade mais crítica, consciente e engajada com as questões territoriais e socioambientais.

Diante do exposto, emergiu a pergunta norteadora: Como a gestão escolar pode contribuir para a formação docente em Geografia, enfrentando os desafios da escola pública e promovendo práticas pedagógicas que dialoguem com a realidade socioespacial dos alunos?

Justifica-se o estudo por compreender que a gestão escolar desempenha um papel essencial na formação docente em Geografia, especialmente no contexto da escola pública, onde os desafios estruturais, pedagógicos e sociais são mais acentuados. Esse tema é relevante porque aborda a necessidade de articular a formação inicial e continuada dos professores com práticas pedagógicas que considerem a realidade socioespacial dos alunos, promovendo uma educação crítica e transformadora. Além disso, discutir a atuação da gestão escolar nesse processo

permite evidenciar como estratégias eficazes de liderança e suporte podem potencializar o ensino de Geografia, valorizando o papel do docente e contribuindo para a formação cidadã dos estudantes.

O objetivo geral do estudo foi analisar, por meio de uma revisão de literatura, o papel da formação do gestor escolar na licenciatura, destacando os desafios e as estratégias voltadas para o fortalecimento do ensino na escola pública. Já os objetivos específicos foram dispostos em: Identificar os aspectos legais e históricos que fundamentam a gestão escolar democrática, destacando a relevância da participação coletiva na administração das escolas públicas; Discorrer sobre a formação do gestor escolar e sua relação com o uso de novas tecnologias, analisando como essas competências contribuem para a qualidade do ensino na escola pública; Descrever os desafios enfrentados pelos gestores escolares no contexto atual, com ênfase em sua influência no desempenho escolar, na avaliação educacional e na formação docente em áreas específicas como a geografia.

Esta pesquisa tratou-se de revisão da literatura com abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa dos estudos realizou-se nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

Todo material encontrado foi analisado e selecionado conforme a temática discutida e ano de publicação de 2014 a 2024, a partir de autores como Almeida e Alonso (2017), Brasil (2017) e Luck (2019). Os critérios de inclusão foram artigos publicados na íntegra, no idioma português; disponibilidade do texto de forma integral, terem sido publicados no período de 2014 a 2024. Os critérios de exclusão serão artigos com publicação fora do recorte temporal de 2020 a 2024.

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a dezembro de 2024, por meio dos descritores, com sua leitura prévia para a confecção dos objetivos e construção do artigo seguindo as normas e padrões da construção do estudo bibliográfico. As palavras-chave utilizadas na busca foi a partir do cruzamento dos Descritores em Saúde (DeCS): gestão escolar; formação de docentes; geografia.

O estudo foi dividido em 6 tópicos, onde o primeiro contextualiza a pergunta norteadora, justificativa do estudo, objetivo geral e específicos e a metodologia utilizada. No segundo capítulo, abordou-se os aspectos legais e históricos da gestão escolar democrática e a gestão na escola pública. No terceiro capítulo, abordou-se o gestor escolar e sua necessária formação e as novas tecnologias. No quarto capítulo, optou-se por discorrer sobre o gestor escolar e o sistema de avaliação educacional,

bem como Gestão escolar na formação docente em geografia: realidade e desafios da escola pública. No quinto capítulo, discutiu-se sobre as considerações finais, incluindo propostas para a gestão. No sexto, colocou-se as referências utilizadas no estudo.

2. A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL

Ao se tratar de gestão escolar, torna-se importante ter como guia o princípio da democracia, visto que, nos últimos anos, o assunto tem sido bastante explorado. Logo, democratizar as relações, o acesso ao conhecimento, as decisões e responsabilidades no interior da escola, tendo como fim, a educação pública de qualidade, pois, na era do conhecimento, como é conhecido o nosso século, a educação é o fundamento da evolução da humanidade e, tem um considerável papel no auxílio da melhoria de vida das pessoas (Paro, 2017).

Segundo Luck (2019, p. 11), a gestão escolar,

Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Frente ao exposto acima, faz-se necessário refletir sobre como vem se dando a gestão escolar no contexto atual, pois, ao se relacionar a teoria com a prática, é possível perceber que muitos dos aspectos que define a gestão escolar, não será possível se evidenciar com a realidade da escola (Paro, 2017).

Entretanto, elevar a qualidade da educação, considerando a elevação da aprendizagem dos alunos constitui-se um desafio inadiável a ser enfrentado, pois, a escola precisa caminhar para o atendimento das demandas formativas atuais, formando cidadãos críticos e reflexivos, cientes de que são os agentes responsáveis pela melhoria da qualidade de vida e construção de uma sociedade mais democrática e inclusiva (Luck, 2014).

Logo, segundo Luck (2018), a gestão escolar fundamentada no princípio da gestão democrática, precisa ser participativa, assegurando a todos a possibilidade de opinar, realizar, acompanhar, todas as ações da escola de forma ativa. Assim, acredita-se que, será possível elevar a qualidade da educação pública, visto que, conforme Luck (2019), a gestão democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos, com a promoção de educação de qualidade para todos.

Isto posto, a gestão escolar democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (art. 3º. inciso VIII), que define “gestão

democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, e na Constituição Federal (art. 206, inciso VI),” gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1996).

Ainda segundo Brasil (1996), educação é um processo social que demanda a participação de todos na comunidade escolar: professores, alunos, pais, gestores e da sociedade em geral, mediante essa participação conjunta e organizada que visa a melhoria do ensino para todos, na qual cada aluno tenha oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional de qualidade.

Desta forma, um gestor deve fazer de sua escola um ambiente democrático, possa contar com todos, a fim de vencer os desafios do cotidiano, vendo sempre as possibilidades inovadoras para uma educação com qualidade, de forma dinâmica, que ofereça um ensino contextualizado, em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectivas de futuro, uma vez que, esteja sempre evoluindo. Dentro desse processo, o que se pode observar, solidamente, é que a escola tem condições de ultrapassar seus próprios muros, a partir de um processo de gestão democrática.

De acordo com Cereta e Jesus (2018, p. 31-32),

A questão da democratização da gestão escolar vem-se concretizada via gestão participativa como um instrumento de melhoria da qualidade da educação como um todo e de acesso à escola pública com permanência e aprendizagem bem sucedidas.

No entanto, o processo de democratização da gestão, no contexto da escola, ainda não se efetivou plenamente, mas já se consegue ver a participação dos professores, alunos e pais nas questões referentes ao funcionamento da escola, caracterizando-se uma prática comum entre os gestores.

Segundo Lima, Lima e Cardozo (2015, p. 182), a questão da qualidade da educação pública não está desvinculada dos aspectos gerais da gestão das políticas educacionais e, conseqüentemente, das especificidades da gestão escolar. Desta forma, aponta-se que, o caminho para a gestão democrática, inicia-se com o diálogo. Logo, no momento que as escolas ampliem os seus espaços para o diálogo e discutirem sobre seus desafios, permitindo a participação de todos os sujeitos do processo educativo e da sociedade, ao decorrer deste processo, a gestão democrática estará, mesmo que timidamente, adquirindo seu espaço.

Então, gestão democrática, segundo Lima, Lima e Cardozo (2015), é o processo político através do qual as pessoas, na escola, discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das

ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Assim, entende-se como gestão democrática proporciona a garantia de mecanismos e condições para que os espaços de participação ocorram, implicando o aprendizado e a vivência do exercício de tomadas de decisões.

Para que haja a construção de uma escola, na qual a participação de todos seja uma realidade, faz-se necessário, a ação da comunidade local, dos professores, dos estudantes, dos gestores, dos pais, dos funcionários, assim como, deve ocorrer com todo o processo de participação, onde é fundamental para o exercício de aprendizagem democrática, possibilitando a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos (Freitas, 2019).

Ainda para Freitas (2019), esse novo modelo de gestão abraça as estratégias variadas e a autonomia sendo uma estratégia que com condições estruturais, pode aumentar as possibilidades da gestão democrática da escola. Então, quando se fala em autonomia, entende-se que, a comunidade escolar tem um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto políticopedagógico, bem como estabelecer os processos de participação no dia a dia da escola.

Luck (2016) afirma que,

[...] autonomia não implica em liberdade absoluta, mas na capacidade que tem uma instituição de reger-se segundo suas próprias normas no cumprimento de suas finalidades sociais... não sendo possível que a escola pública tenha projeto político independente, cabendo-lhe em sua proposta pedagógica e nos processos de avaliação, concretizar as linhas gerais da política educacional, estadual e municipal [...].

Desse modo, envolve-se o caráter e os valores agregados a cada pessoa, sendo importante destacar vínculos com a liberdade, iniciativa, responsabilidade e desenvolvimento. Sendo que autonomia implica em participação, participação esta, que se manifesta por meio da democracia. Logo, a autonomia escolar coloca-se como um caminho com vistas à superação de estruturas autoritárias e descompromissadas e, assim, substituí-las por uma escola democrática e participativa, isto é, um espaço público que traz a participação de toda a comunidade escolar (Luck, 2016).

Dutra (2014, p. 35), afirma que, “a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática é, portanto, uma exigência de seu Projeto Político-Pedagógico (PPP)”. Entretanto, já que o projeto político pedagógico da escola se dá com o percurso para a construção da autonomia, ou seja, a autonomia se dá pela comunidade escolar, a garantia da qualidade de

ensino em nossas escolas públicas, é um dos aparatos mais importantes da gestão educacional, nesse processo democrático.

Além disso, afirma-se que, não há autonomia sem a capacidade de assumir responsabilidades, ou seja, a escola deve responder por suas ações, prestar contas dos seus atos e realizar os seus compromissos, de modo a enfrentar reveses e dificuldades. Nesse sentido, a construção da autonomia nas escolas depende da compreensão de que é necessária uma gestão democrática e participativa, na qual, o processo de gestão democrática na escola pública irá formar para a cidadania, melhorando o conhecimento sobre o funcionamento da escola e de compreensão sobre toda a comunidade escolar (Luck, 2016).

Nesta perspectiva, a autonomia é a chave da identidade da escola, ou seja, é preciso que cada escola construa sua identidade, para assim, poder participar igualmente do sistema que a serve. Já, no âmbito da escola pública, a autonomia viabiliza que a comunidade escolar direcione seus caminhos, caracterizando-se como um princípio da gestão democrática porque possibilita o desenvolvimento dos aspectos pedagógicos (Teixeira; Soares, 2016).

Neste contexto, Teixeira e Soares (2016) afirma que,

Por meio da autonomia, percebe-se que o sujeito encontra novos rumos para enfrentar e questionar os desafios que são propostos, buscando, através de suas experiências sociais, novas concepções e estratégias para alcançar outros caminhos. É oportuno destacar o entrelaçamento que há entre democracia, autonomia e cidadania para uma prática consciente de participação, descentralização e coletividade dos sujeitos frente às relações sociais na família, entre amigos, bem como nas ações cotidianas em meio à sociedade.

Desta forma, Luck (2018) explica que é importante destacar que é imprescindível que a descentralização, a participação e autonomia sejam obtidas como experiências do cotidiano, sendo o diferencial da gestão escolar hoje, se um gestor promover a descentralização e fortalecer a autonomia escolar, faz de sua escola um ambiente democrático. A autonomia é indispensável, no entanto, faz-se necessário que se revise o conceito de autonomia escolar.

Para Luck (2018, p. 21),

Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

A descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, sendo esta, um investimento baseado em compromissos que, implica melhoria e avanços para a escola. A construção da autonomia é processual e se articula ao esforço mais amplo de democratização da escola. A gestão democrática da educação faz parte das chamadas pedagogias participativas, uma vez que, configuram-se como base de sustentação do processo de ensino e aprendizagem (Luck, 2019).

No caso do contexto escolar, Veiga (2014) destaca a participação do Conselho Escolar e Grêmio estudantil, aos quais constituem-se em instrumentos de sustentação prática de uma gestão democrática. Tal Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola.

Assim, o MEC assegura que:

o Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (Brasil, 2017, p. 22).

Logo, a atuação do Conselho Escolar é sempre coletiva, pois:

[...] o Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos (Brasil, 2017, p. 45).

Neste sentido, a atuação do Conselho Escolar, sem dúvida, oportuniza a democratização da escola pública, repensando assim, a lógica de organização e participação na escola. No outro âmbito, o Grêmio Estudantil é uma organização que representa os estudantes, tendo finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais, ou seja, é a partir desses mecanismos de participação que a tomada de decisão coletiva é partilhada, direcionando e complementando o viver do progresso de autonomia da escola.

Desta maneira, entende-se que, o Grêmio Estudantil é um espaço privilegiado para empreender o espírito democrático e desenvolver a ética e a cidadania na prática, devendo ter os alunos como protagonistas desse processo de democratização da gestão escolar. Então, deve-se construir uma nova lógica de gestão, que conte com a participação da sociedade, que envolva todos na prática pedagógica, caberá rever, portanto, o modelo adotado pelo sistema público, na qual o funcionamento hoje em dia é, ainda, de forma centralizada (Brasil, 2014).

A gestão democrática implica, portanto, “na efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (Brasil, 2018, p. 57), ou seja, a escola cumprirá melhor o seu papel, repensando sua forma de organização e gestão, e que será necessário ser revisto o seu Projeto Político Pedagógico, e assim, construir sua própria identidade.

2.1 Aspectos legais e históricos da gestão escolar democrática

Para compreender os aspectos legais da gestão democrática da educação e da escola pública, é necessário um olhar histórico das condições, políticas e econômicas que determinaram sua implementação. Neste percurso, optou-se pelas décadas de 1990, pois, foram anos de intensas transformações nos âmbitos econômicos, políticos, sociais e culturais (Dourado; Oliveira; Santos, 2017).

Assim, ainda segundo Dourado, Oliveira e Santos (2017), a partir do ano de 1930, o contexto da administração escolar veio passando por diversas mudanças. A concepção de administração escolar que predominou durante todo esse período, apoiou-se no modelo de administração empresarial, com o objetivo de economia de tempo, de recursos e de maior produtividade.

No entanto, com o processo de redemocratização, dessa concepção foi se alterando, dando lugar aos novos paradigmas educacionais e as novas transformações foram ocorrendo no meio educacional, podendo-se evidenciar no artigo 42 da LDBEN nº 4.024/61, na qual consta que, “o diretor de escola deveria ser um educador qualificado”, e, com a exigência de formação definida na LDB. Logo, os Estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do cargo de Diretor de Escola. Com a reformulação da Lei 4.024/61 pela Lei nº 5.692/71 (Ferreira, 2019).

Nos anos 1990, o termo “administração” foi substituído pelo termo “gestão”, logo, o novo conceito ultrapassou o anterior, uma vez que, envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola (Luck, 2019).

Segundo a Lei Complementar Estadual nº 836 de 30 de dezembro de 1997, só tinha cargo de diretor quem obtivesse Licenciatura Plena em Pedagogia ou pós-graduação na Área de Educação com experiência de 08 (oito) anos no Magistério (Brasil, 1997).

Por conseguinte, a década de 1990 foi marcada pela construção de uma nova racionalidade no campo da gestão da educação, assim, a gestão democrática da educação passou pela estratégia da eficácia e da eficiência. No entanto, a Constituição Federal de 1988, é o marco do processo de consolidação da democracia no Brasil e foi promulgada em 5 de outubro de 1988, após mais de duas décadas de Governo Militar. Foi a Carta Magna, que garantiu ao cidadão uma série de direitos que antes tinham sido negados, por isso, ficou conhecida como a Constituição Cidadã e nela, a educação foi tratada no Capítulo III, Seção I da Carta Magna (Brasil, 1988).

A Constituição Federal de 1988, expressa os princípios de gestão democrática do ensino público na forma da lei, em que estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta, o inciso VI do referido artigo, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988).

Na democracia brasileira, no âmbito legal, a escola é o lugar do ensino, mas também, de relação democrática, na qual diretores, professores, pais e alunos, decidem juntos sobre os rumos da escola, num verdadeiro exercício de cidadania, fundamento consagrado do artigo 1º, inciso II da Constituição Federal. Desse modo, o art. 1º, a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: II - A cidadania. Não há dúvidas que, o movimento de gestão democrática da educação avançou nas décadas de 1980 até meados da década de 1990 (Brasil, 1988).

Desse modo, a gestão democrática da educação, também, aparece enquanto princípio sob, como o ensino deve ser ministrado, de acordo com o inciso VIII do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, corroborando com o que está na Constituição Federal de 1988. A gestão democrática, portanto, é um princípio e coaduna com o Estado Democrático de Direito consagrado pela Lei Maior (Brasil, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação consagra os princípios sob os quais, o ensino será ministrado no Brasil, no “art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII – A gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996).

Logo, verifica-se que, o inciso VIII do art. 3º nos conduz à compreensão de que a escola é a instituição, na qual compete a formação para a cidadania, entendendo-se que, o exercício da cidadania pressupõe um indivíduo consciente de seus direitos

e deveres e, além de ciente disto, interessado e capaz de participar ativamente da vida política e social de seu povo (Brasil, 1996).

Enfatizando o princípio da gestão democrática, a Lei de Diretrizes e Bases, LDB, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

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

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Na realidade, a gestão democrática está presente tanto na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, quanto na atual Lei do PNE 2014-2024, pois, todos esses documentos, fomentam a participação efetiva dos usuários da escola na vida da mesma. No entanto, para que haja um real espaço para a participação daqueles que, de algum modo são envolvidos com a escola, é necessário que haja o reconhecimento de que a educação é uma tarefa complexa e, por isso, exige o empenho conjunto dos envolvidos nela (Brasil, 1996).

Desta forma, o PNE norteia as políticas públicas em educação nos entes federativos e nos municípios, cujas iniciativas deverão estar em conformidade com o mesmo. O artigo 9º trata do dever dos Estados, Distrito Federal e Municípios, que têm a incumbência de disciplinar a gestão democrática da educação por meio de leis específicas.

No Art. 9º da Lei do PNE, fica estabelecido que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação da Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (Brasil, 2024).

Desta forma, baseando-se nessas leis, vê-se que a gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do poder público. No entanto, vale destacar que, não basta apenas conhecer as legislações que amparam uma gestão democrática para que ela se efetive, a participação da comunidade escolar é que legitima a oportunidade de conhecer as demandas da escola e o papel de cada setor na definição dos seus rumos.

2.2 A gestão escolar e a gestão da escola pública

Ao se falar de gestão escolar, reitera-se que esta, tem suas origens no conceito de administração escolar, no entanto, administrar é uma forma de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos e materiais. Nos últimos anos, a questão sobre administração educacional (administração/gestão) cresce de tal maneira que passa a ser um tema muito discutido nos encontros de educadores (Brasil, 2019).

Para os teóricos clássicos, a “administração é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, com princípios gerais derivados de uma combinação de princípios militares e de engenharia” (Brasil, 2015, p. 2). Desse modo, a administração escolar, requer uma atenção voltada com a finalidade ao ensino e a aprendizagem, onde a busca pela organização e o planejamento precisam ser monitoradas, coordenadas e dirigidas. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva, mas também, necessária a vida do homem.

Para Almeida e Moran (2015) a escola deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.

Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada (Brasil, 2012).

Considerando a afirmação acima, a gestão democrática precisa criar uma estrutura que assegure a participação de todos os segmentos escolares e, nesse enfoque, a gestão constitui-se em um enfoque na estrutura organizada com uma ação educacional que objetiva promover a mobilização de todas as condições necessárias para garantir o avanço do processo da gestão (Almeida; Moran, 2015).

A construção de uma escola com uma excelente qualidade de ensino com a organização social, requer que todos os envolvidos no contexto escolar estejam preparados e conheçam o conceito de administração e gestão e, conseqüentemente, saibam as suas implicações para o processo de trabalho, principalmente, do processo de gestão onde o foco é aprendizagem. Sabe-se que, os termos "gestão escolar" e "administração escolar" são utilizados no âmbito educacional ora como sinônimos, ora

como termos distintos, pois, algumas vezes a gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa.

De acordo com Luck (2016),

a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Portanto, a gestão escolar deve ser caracterizada com prioridades de ação conjunta, ou seja, relacionado e articulado com a participação de todos que estão inseridos no ambiente escolar. Nessa perspectiva, os encaminhamentos da gestão escolar vão além da administração escolar. “Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura como uma atividade exclusivamente humana” (Almeida; Alonso, 2017, p. 18). O autor afirma ainda que, a visão de administração necessita ser coordenada, onde se utilizará dos recursos disponíveis para assegurar a conquista dos objetivos traçados.

Nesse entendimento, percebe-se que, a escola deve ser gerida a partir de sua especificidade, isto é, esta, é um órgão social provido de responsabilidades e compromissos no que dizem respeito a formação do ser humano por práticas pedagógicas, políticas e sociais. Isto posto, a escola é vista como uma organização social, cultural e humana, na qual requer que cada sujeito envolvido, tenha o seu papel definido em um processo de participação coletiva. Paro ainda, destaca que, a administração olha para o trabalho humano como um recurso, mas, não o trabalho individual, pois, a administração trata mesmo é das ações coletivas humanas, cuja utilização racional pela administração é denominada pelo autor de “coordenação do esforço humano coletivo” (Bartnik, 2015, p. 23).

Desse modo, a gestão escolar, tem por base, a conquista da autonomia para gerir os recursos, porém, com limites, respeitando as normas que são definidas pela organização educacional, para que assim, seja vista como meio social, cumprindo o seu principal papel que é o de educar. A gestão educacional representa uma área muito importante para a educação, já que através dela, verifica-se a organização do ensino e as demandas da educação.

Assim, Luck (2016, p. 25), confirma que a gestão educacional:

corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados.

Portanto, a gestão educacional propõe a melhoria da qualidade do ensino ofertado, com o objetivo de promover o processo do desenvolvimento de sujeitos participativos. Logo, a ação educativa para ser de qualidade é necessária a participação efetiva de todos os membros que compõem a escola, ou seja, de toda a comunidade escolar, formando assim, uma sinergia com uma equipe de gestão, levando todos a compartilhar do processo da tomada de decisão com um compromisso coletivo e de qualidade (Almeida; Alonso, 2017).

Logo, as práticas de gestão, exigem de toda a equipe, em específico da gestão da escola, na qual devem possuir estratégias e meios de organização, mantendo sempre a capacidade de dialogar, mas também, de construir consensos e de coordenar o processo de decisão e realização do trabalho pedagógico, além de autonomia para criar condições para a tomada de decisões.

No entanto, a capacidade de administrar a instituição escolar é indispensável para o desenvolvimento do cidadão, uma educação de qualidade necessita da organização do ambiente interno quanto ao externo. A participação de todos é importante, pois, os cidadãos tem liberdade para agir e decidir, tanto de forma individual quanto no coletivo, porém, que seja com organização com um bem comum e sentido social (Bortoline, 2014).

Segundo Bartinik (2012, p. 97):

[...] a participação adquire maior relevância e se configura na forma mais adequada de construir uma gestão democrática: Primeiro, por possibilitar o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisão, organização e funcionamento do trabalho pedagógico e administrativo; segundo porque o fato de todos participarem do planejamento, reflexão e execução das práticas de gestão amplia o conhecimento acerca dos objetivos, aprofunda a compreensão das funções e metas da escola e, conseqüentemente, amplia o grau de interação entre equipe diretiva e pedagógica, docentes e discentes, pais e comunidade.

Assim, a gestão democrática é uma forma de organização política que reconhece cada um dos membros da comunidade, com direitos a participar da gestão em todos os seus aspectos, envolvendo-os no processo da tomada de decisão que dizem respeito ao contexto escolar. Tal gestão é o meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola,

de maneira a envolver todos no desenvolvimento das atividades, num processo contínuo de avaliação de suas ações (Bortoline, 2014).

Para Dutra (2014), a democracia na escola, por sua vez, refere-se à utilização desses mecanismos na gestão escolar: conselho de escola, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, eventualmente, eleição de dirigentes. Falar que a gestão democrática é uma abertura ao diálogo, e a busca de novos caminhos para solução de conflitos.

Na escola pública, a gestão democrática, se dá, portanto, pela participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, sendo indispensável para a sobrevivência da escola e para que cumpra suas finalidades sociais. A escola é vista, como uma organização social, cultural e humana, pois requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas (Dutra, 2014).

No âmbito legal, a gestão democrática na escola pública, é um dos princípios constitucionais, segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988. Então, no contexto escolar público, a participação da comunidade escolar se configura como Gestão Democrática.

Afirma Paro (2017, p. 17),

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade e se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Compreendendo-se que, a democracia está em construção, e que esta deve estar refletindo, permanentemente, sobre suas ações, seus resultados e sobre os desafios que devem ser superados. A escola democrática, é aquela escola em que se baseia em princípios democráticos, que devem ser construídos aos poucos com dedicação e comprometimento. Uma escola pública democrática, que envolva com todos os sujeitos, sendo capazes de dialogar, discutir e tomar decisões. Sendo que, a participação efetiva de toda comunidade escolar é que sustentará a prática da gestão democrática no ambiente escolar (NOGUEIRA; BERNARDES, 2015).

À vista disso, Luck (2019), propõe que, a gestão da escola seja democrática porque entende-se que, a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania. Então, sabe-se que, a escola é uma instituição para formar cidadãos, desenvolver habilidades e competências, por essa razão é necessário que seja uma escola gestão democrática. Nesse entendimento, será possível a ampliação dos

espaços democráticos, por meio dos cidadãos que terão o compromisso com a construção dessa sociedade democrática.

Segundo Nogueira e Bernandes (2015), as tomadas de decisões coletivas, impõem a cada membro da equipe que assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e uma avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas, dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes. Então, a forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e, discutidas publicamente, quer afirmar sim, para uma gestão democrática.

Por isso é importante valorizar a participação de todos os envolvidos na comunidade e intermediar as diferentes opiniões, para haver o diálogo e a boa comunicação frente às tomadas de decisões. Portanto, uma escola pública de ensino com gestão democrática é aquela em que o gestor dialoga com toda a comunidade escolar (Melo, 2014).

Assim, para cumprir de forma mais satisfatória os objetivos e as metas educacionais, de aprendizagem escolar, fazem-se necessário rever o Projeto Político Pedagógico, pois, é nele que estarão definidos os caminhos da escola e como deve ser conduzida a reorganização da gestão democrática da escola. Sendo, assim, entende-se como um guia de trabalho que mostra o que irá ser realizado, quando, a maneira, por meio de quem, para chegar em um resultado.

Segundo Veiga (2014, p. 110):

é a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

A discussão sobre o Projeto Político Pedagógico implica entendê-lo, como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, também para a definição de sua própria organização pedagógica. Sua construção deve ser coletiva, de forma a atender as necessidades da escola e da comunidade na qual se insere. Assim, a escola pública contribuirá efetivamente para afirmar os interesses coletivos. A contribuição significativa da escola para a democratização da sociedade e para o exercício da democracia participativa fundamenta e exige a gestão democrática na escola.

Nesse sentido, destaca-se a importância do Projeto Político Pedagógico para a escola, sendo que, a partir dele é que surgem todos os outros documentos que

possam conduzir no funcionamento da instituição. Tendo em vista que, como já mencionado, o Projeto Político Pedagógico, cujo objetivo, entre outros, é especificar os caminhos da escola no desenvolvimento de suas ações e promover a participação da comunidade na gestão escolar (Melo, 2014).

No contexto da gestão da escola pública é relevante as formulações teóricas que dizem respeito ao trabalho do desenvolvimento da gestão para atingir as orientações pensadas para a melhoria da qualidade da educação pública. Convém destacar que, a garantia de uma educação pública de qualidade é dever do Estado e está explicitada no artigo 205 da Constituição Federal do Brasil. Por outro lado, a questão da qualidade da gestão pública depende do nível de participação da comunidade escolar (Brasil, 1988).

Portanto, a gestão democrática envolve autonomia, participação, e trabalho coletivo, com a finalidade de progresso na educação de qualidade para todos e, nesse processo a comunicação entre escola, comunidade e sociedade precisa fazer parte das atividades cotidianas, cabendo ao gestor escolar, definir diretrizes e as metas para o desenvolvimento da qualidade do ensino público, no espaço escolar em que atua.

3. A FORMAÇÃO DO GESTOR EM PROL DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE MAIOR QUALIDADE

Nesta seção, abordar-se-á o papel importante que o gestor escolar tem para a garantia do bom funcionamento da escola, por ele ser o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação, com condições indispensáveis para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Daí, a importância de um bom perfil do gestor, para uma escola de maior qualidade e, assim, poder desenvolver melhor sua equipe.

3.1 O gestor escolar e sua necessária formação

Sabe-se que, no decorrer do tempo, o gestor escolar sofreu várias mudanças dentro do contexto escolar. Atualmente, tende a incluir cada vez mais sua atuação vinculada ao trabalho pedagógico, ampliando suas responsabilidades na busca da qualidade de ensino. Vale lembrar que, no contexto da gestão democrática o gestor passou a ter outras maneiras de agir diante da comunidade escolar, isso implica na tomada de decisões e ações (Melo, 2014).

Diante disso, houve a necessidade de uma atuação diferenciada por parte do gestor escolar, demandando um profissional, na qual seja capacitado para administrar recursos financeiros, administrativos e principalmente as questões pedagógicas. Um profissional que tenha condições de liderar, mobilizar, que saiba trabalhar no coletivo. Como diz Luck (2016, p. 97), o “exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança”.

Então, examinando a história da formação do gestor escolar, pode-se constatar que, no artigo 42 da LDBEN nº 4.024/61, está definido que, “o diretor de escola deveria ser um educador qualificado”. A partir de então, os Estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do cargo de Diretor de Escola. Com a reformulação da Lei nº 4.024/61 pela Lei nº 5.692/71. Na LDB nº 9.394/96 art.64 destaca que,

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996, art. 64).

Porém, atualmente, não é necessário somente possuir curso em Pedagogia ou conhecer as leis que regem a educação, para assumir o cargo de diretor de escola, ou seja, em uma gestão democrática, é necessário que haja uma formação adequada e um conhecimento sobre todo o sistema educacional como afirma Nogueira e Bernardes (2014, p.169),

A formação profissional qualificada de gestores escolares deslocou-se, nas últimas décadas, no Brasil, da formação em cursos de graduação em Pedagogia, nos quais era situada como habilitação específica precoce, para um conjunto de exigências que agregam a formação pedagógica em geral a experiência docente no “chão da escola”. Esta condição pré-estabelecida da formação superior com conteúdo pedagógico (didática), aliada aos anos de trabalho de professor em sala de aula, asseguraria um domínio dos elementos essenciais da transmissão dos saberes e do conhecimento prático do desenvolvimento do currículo com a vivência da problemática do processo de ensino-aprendizagem. Estes elementos básicos ou basilares culminariam na exigência de curso de pós-graduação *latu sensu* em Gestão Escolar. Este elemento formal definitivo da habilitação legal para a atividade agregaria à prática docente com embasamento didático os componentes de conhecimento administrativo, organizacional, legal, financeiro, de relações interpessoais e outros, definidos como necessários à formação de diretores.

Sendo assim, reexaminar o profissional da gestão escolar deve partir da escola e da formação continuada, seguindo uma perspectiva ordenada concordante ao contexto atual escolar. Portanto, a formação continuada proporciona a atualização construindo saberes novos, procurando saber com que realidade o aluno está inserido (Almeida; Alonso, 2017).

À vista disso, ofertar ou promover cursos de formação para gestores é de extrema significância, onde o mesmo objetiva regular a prática gestora aliando o sujeito com situações socioculturais, levando as práticas hábeis na qualidade da educação de ensino público. Desse modo, entende-se que, a gestão escolar é reconhecida como um dos elementos principais para o melhor desempenho de uma escola, esta deve construir um ambiente participativo e democrático. Dessa maneira, a gestão escolar é um meio de direcionar a instituição de ensino, desenvolvendo estratégias, cumprindo objetivos e metas (Almeida; Alonso, 2017).

Logo, a gestão escolar deve-se apresentar com uma forte atuação em que se dispõe a garantir a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas indispensáveis para assegurar o avanço e a promoção da aprendizagem dos alunos, de forma que os mesmos, sejam capazes de enfrentar os desafios do cotidiano e sentir-se parte integrante da escola e da sociedade (Brasil, 1994).

Por isso, faz-se necessário, repensar o papel do gestor escolar, uma vez que é indiscutível a importância da sua ação na escola para garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. Logo, sabe-se que, o papel do diretor escolar, sofreu mudanças em diferentes períodos, de acordo com o contexto social e econômico. Antes do período de transição da gestão democrática, por volta dos anos 1964, no Governo Militar, o diretor atuava como mediador das relações entre as instâncias superiores e a escola implementava diretrizes e políticas estabelecidas por órgãos superiores (Brasil, 1994).

Isto posto, o diretor tinha um papel de autoridade escolar, de educador e de administrador, ele controlava e fiscalizava as ações desenvolvidas na escola, no entanto, com o processo permanente de transformações das relações sociais e perfis de formação profissional. Por conseguinte, com novas demandas educacionais, o papel do diretor passa a ser de gestor, ou seja, um articulador da coletividade escolar, visto que, o processo de redemocratização social não comportava mais um perfil autoritário, onde o gestor pensava e decidia sozinho os destinos da escola (Ferreira, 2019).

Nesta concepção, nasce a perspectiva de uma nova gestão, tendo como referência o princípio democrático, logo, o diretor passou a ser peça fundamental no trabalho coletivo, para estabelecer o diálogo entre direção e todos da comunidade escolar.

Segundo Bortoloni (2014),

Considerando os princípios de uma gestão democrática, anseia-se que o Diretor atue de forma efetiva, garantindo o acesso e a permanência das crianças e dos jovens em uma educação básica de qualidade. Para tal, o trabalho coletivo com o envolvimento de toda equipe torna-se fundamental para a construção de estratégias de ação que favoreça a atuação em grupo, de forma a diagnosticar a situação do estabelecimento, propondo encaminhamentos para melhoria do processo de ensino e aprendizagem, otimizando as tarefas administrativas e, sobretudo, acompanhando e supervisionando este processo.

Assim, ao gestor cabe orientar a organização do trabalho de todos os que atuam na escola, para que haja o desenvolvimento do ambiente educacional, gerando aprendizagem e uma boa formação dos alunos.

Desse modo, Luck (2018), identificou um conjunto de atribuições concernentes aos diretores de escola do ponto de vista administrativo, a saber:

- a) Organizar e articular as unidades competentes da escola;

- b) Controlar os aspectos materiais e financeiros;
- c) Articular e controlar os recursos humanos;
- d) Articular escola-comunidade;
- e) Articular com os organismos superiores do sistema educacional;
- f) Formular normas, regulamentos e adotar medidas levando em conta os objetivos e princípios propostos;
- g) Supervisionar e orientar as pessoas a quem são atribuídas responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico cabe as seguintes atribuições, a saber:

- a) Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- b) Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- c) Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- d) Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola inovação e melhoria do processo educacional.

Nesse entendimento, a gestão escolar, não deve ter somente como foco a gestão administrativa da escola, mas também e, principalmente, a gestão pedagógica. Logo, é importante que, o gestor conheça todo o contexto escolar e sua realidade e com uma boa equipe, consiga responder de forma positiva às necessidades escolares no ambiente educacional. Daí, a relevância da formação do gestor na qualidade do ensino ofertado na escola pública.

Desse modo, a interação e participação do gestor escolar na parte pedagógica da escola é essencial e, um gestor que esteja, permanentemente, se atualizando, é um grande diferencial e contribui para os bons resultados a serem alcançados pela escola e, também, quanto à elevação do desempenho escolar dos alunos, considerando a aprendizagem. Por essa questão, é crucial que o gestor seja um profissional dedicado e que tenha interesse por todos os aspectos de funcionamento da escola, para que o bom resultado acadêmico aconteça.

Segundo Luck (2016, p. 24):

o desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira.

Logo, pode-se constatar, a notável clareza quanto à importância da formação do gestor escolar na promoção de uma nova cultura no contexto do ambiente escolar. Por essa questão, a gestão democrática traz uma nova forma do gestor administrar, contemplando a participação de toda a comunidade escolar. Assim, considerando que, o gestor escolar é o responsável por buscar a efetividade da escola, no que tange a qualidade do ensino das escolas públicas, ele será aquele que acompanhará a execução de todas as ações dentro da instituição escolar, no entanto, será indispensável o envolvimento de todos os segmentos em busca dos mesmos objetivos, pois, ele sozinho não conseguirá executar todas as ações. Logo, pensar a escola coletivamente, é urgente, para que juntos, todos se responsabilizem pelo sucesso da escola (Almeida; Aloson, 2017).

Entretanto, é importante dizer que, o espaço escolar é o lócus privilegiado da formação continuada. Sendo assim, a troca de experiências torna-se a forma mais adequada de melhorar o bom desempenho de toda equipe gestora. Reitera-se assim, a necessidade da formação inicial e continuada dos gestores de instituições públicas, pois, não é de uma só vez, em um dado momento, que irá se conseguir ter gestores qualificados para atuar na escola. As escolas tendem, cada vez mais, procurar formar os diretores por meio de cursos de atualização e capacitação profissional, e assim, oferecer melhores condições para que a equipe gestora esteja melhor preparada para ofertar um ensino público de qualidade (Brasil, 1997).

Portanto, a formação desse profissional é uma necessidade, porém, precisa ser assistida e organizada, formando uma gestão democrática com mudanças de hábitos, principalmente, relacionadas ao diálogo. Contudo é necessária uma séria reflexão acerca da formação dos gestores escolares nas escolas públicas de ensino.

No entanto analisar a formação do gestor quer dizer trazer a realidade e maturidade de contribuições para a concretização exata de ações para a qualidade da educação.

Já que as novas exigências do trabalho do gestor escolar vão se planejando conforme as demandas e mudanças na sociedade e logo, conseqüentemente também as do ambiente escolar. Então, é preciso uma formação que proporcione condições

para o que o gestor gerencie de forma eficiente e com qualidade para que haja melhoria no processo de ensino aprendizagem.

3.2 O gestor escolar e as novas tecnologias

O século XXI, constitui-se o século do grande *boom*, no uso das novas tecnologias da informação e comunicação, pois está presente em todo contexto da sociedade. No âmbito educacional não é diferente, vê-se a necessidade das novas tecnologias adentrarem à escola de forma mais eficiente e mais ajustada ao contexto da sala de aula e da gestão escolar, visto que, esses meios tecnológicos tem passado por diversas transformações, gerando assim, transformações também no processo de ensino e aprendizagem (Almeida; Alonso, 2017).

Para Cereta e Jesus (2018), a implantação do uso das tecnologias nas escolas, apresentam-se com mais veemência, pois, são impostas pela sociedade e já fazem parte da realidade do contexto escolar. Posto isso, a gestão escolar além de gerir a escola, também precisa estar afinada com as demandas da sociedade tecnológica, enriquecendo o processo de aprendizagem, permitindo a comunicação compartilhada e a troca de conhecimento.

O uso da tecnologia está, de forma inegável, presente nas ações da gestão, pois as novas tecnologias servem como poderosas ferramentas de comunicação, ajudando no diálogo entre toda a comunidade escolar.

Desta maneira, Cereta e Jesus (2018), ressaltam a relevância que tem a organização na participação da coletividade. Organização que se remete a todas as ações e aos espaços escolares, e a todos que fazem parte dessa estrutura, efetivando a gestão democrática para o envolvimento de todos com o processo de ensino e aprendizagem.

A organização traduz um aspecto importante da competência democrática, por coerência participativa, bem como por estratégias de mobilização e influência. Não se interessar por formas de participação organizada significa já uma visão ingênua do processo social, porque, por mais crítica que seja a cidadania individual, não quer dizer que tenha relevância social, como estratégia de transformação (Cereta; Jesus, 2018, p.70).

Dentro deste entendimento, acrescenta-se a importância das novas tecnologias de informação e comunicação como instrumento de mobilização, sendo significativa a necessidade de cursos de qualificação para os gestores saberem manipular e fazer o

bom uso das tecnologias de informação, para que estejam fazendo parte do cotidiano da escola (Almeida; Alonso, 2017).

Para Luck (2019),

a formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais.

Desse modo, é necessário que, os gestores sejam mobilizados quanto ao aspecto da ação de gerir, administrar, preservar, colocar em ordem, ou seja, de viabilizar o uso dos recursos tecnológicos no contexto escolar, devendo a formação continuada levar as possibilidades de contribuir, para que as tecnologias possam ser agregadas ao cotidiano desses profissionais. Nessa perspectiva da gestão escolar que adota o suporte tecnológico como mediador de suas relações institucionais e pedagógicas, é necessário colocar o administrativo a serviço do pedagógico, de forma interligada, facilitando o fluxo de informações com a adoção de ferramentas virtuais (Almeida; Alonso, 2017).

Então, entende-se que,

a nova tomada de consciência leva à percepção de que o papel do gestor não é apenas o de prover condições para o uso efetivo das TICs em sala de aula e, sim, que a gestão das TICs implica gestão pedagógica e administrativa do sistema tecnológico e informacional, na qual o diretor tem um papel fundamental como agente mobilizador e líder da escola (Almeida; Vieira; Alonso, 2017, p. 117).

Assim, com o avanço da tecnologia, há necessidade de formação permanente, na qual precisam ser revistas e ampliadas, garantindo uma atualização contínua de gestores na utilização dessas tecnologias no espaço escolar.

De acordo com Almeida e Moran (2015), ao aceitar a premissa de que a incorporação da tecnologia de informação e comunicação na escola supõe mudanças profundas na cultura escolar e nas concepções implícitas dos educadores e gestores, o problema revela-se em toda a sua complexidade, de tal sorte que o simples encaminhamento de mudanças nos procedimentos adotados pelos gestores, pode constituir indicativos de sucesso do processo de formação.

Porém, olhar simplesmente para os avanços em termos de inserção da TIC na escola ou da mudança de atitude dos gestores com relação ao uso pedagógico da tecnologia, é olhar a questão de forma bastante simplificada, devido às inúmeras

variáveis envolvidas nesse processo. Então, a tecnologia e a educação são indispensáveis para uma forma adequada de organização e crescimento, por isso, são tão importantes no contexto da educacional.

Neste aspecto, novas possibilidades surgem para o sistema educacional e requerem dos gestores,

[...] uma cultura geral mais ampliada, capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula, habilidades comunicativas, domínio da linguagem informacional, saber usar meios de comunicação e articular as aulas com as mídias e multimídias (Almeida; Alonso, 2017, p. 28).

Mediante isto, os gestores necessitam de uma formação mais completa, dentre elas, aquelas que envolvam o uso das tecnologias atuando assim, de forma inovadora, promovendo uma educação de qualidade nas escolas públicas.

Nesse sentido, Almeida e Alonso (2017, p. 30) destacam que:

[...] o mundo mudou, as pessoas vivem em outra época e as escolas precisam estar atentas a isso. Portanto, o gestor tem O papel fundamental de propor novas formas de organizar o trabalho escolar, tornando esse ambiente o mais próximo possível dessa realidade. Para tanto, ele precisa estar preparado para encarar os desafios que se impõem à educação e a própria escola.

Desta forma, a formação de gestores é um desafio que precisa ser enfrentado com propostas inovadoras, levando em considerações as especificidades de sua função, as contribuições das tecnologias para a gestão da escola e a necessidade de desenvolver processos para gerir informações, conhecimentos e tecnologia. Logo, é de grande valia que toda a equipe escolar esteja preparada e amplie seus conhecimentos, incessantemente e, que com a gestão democrática e inovação tecnológica, venha a dominar esta ferramenta, e ver quão é valiosa para ocorrer a verdadeira qualidade da gestão da escola da rede pública de ensino (Almeida; Alonso, 2017).

Na tomada de decisão, o gestor troca experiências e informações com o uso das TIC, levando a escola ter um espaço bem estruturado e planejado, compartilhando conhecimentos e contribuindo para a formação continuada de cada profissional que atua no ambiente escolar. Portanto, a escola precisa de gestores ativos, dinâmicos e participativos, que incentive o uso das tecnologias em todo contexto escolar, favorecendo o processo de ensino e aprendizagem, formando cidadãos críticos e reflexivos e bem preparados para o mundo moderno.

4. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR

Para que haja um bom desempenho e a escola atinja os objetivos da melhoria da qualidade de ensino, é necessário que o gestor desenvolva um papel de muita importância, seja participativo e que englobe todos os campos pedagógicos da escola e toda a comunidade escolar.

De fato, vale ressaltar que, a gestão escolar faz toda diferença, pois, uma equipe pedagógica bem gerenciada e direcionada é que faz da escola uma instituição em que seja de qualidade, sendo assim, é observado e avaliado todo o desempenho dos alunos, assim, a aprendizagem de todos será de forma significativa.

Assim, neste item aborda-se essa importante atuação não só do gestor, mas de toda equipe para o bom desempenho escolar.

4.1 O gestor escolar e o sistema de avaliação educacional

Diante dos estudos feitos e da pesquisa de campo realizada, facilmente pode-se afirmar que a gestão da escola, implica trabalhar como equipe, como um grupo coeso em prol dos objetivos educacionais, assim, deve ser resultado da interação formada por toda a equipe da comunidade escolar, formando então, a gestão democrática (Bartnik, 2015)

Entende-se ainda, que é por meio da avaliação escolar e da avaliação do sistema educacional como um todo, que são apresentadas as demandas das dimensões da gestão escolar e as prioridades da mesma, tornando assim, a gestão escolar mais eficiente e com melhor qualidade. “A avaliação institucional é um processo de apropriação da escola pelos seus atores” (Freitas, 2019, p. 36).

Ao retratar sobre o gestor e o sistema de avaliação educacional, surgem indagações sobre a melhoria da qualidade do ensino público. Bartnik (2015), afirmam que, as políticas de avaliação podem conter possibilidades emancipadoras ou virem a servir a intensificação das desigualdades educacionais e sociais, seus fins e meios e os usos de seus resultados são reveladores do real significado que assumem no processo educacional. [...] A permanência das avaliações em larga escala revela a

necessidade de pesquisas que permitam compreender como seus resultados repercutem na escola e no trabalho pedagógico.

De fato, reiterando as colocações dos autores, o sistema de avaliação tem atuado como mecanismo de controle para a qualidade do trabalho pedagógico, com caráter de melhoria para o âmbito da educação. Logo, é importante haver discussões com toda equipe da gestão da escolaridade diante dos resultados do sistema de avaliação educacional, que se fazem necessários para a busca de uma escola pública de melhor qualidade (Bortolini, 2014).

O objetivo de fornecer informações sobre o desempenho e resultados dos sistemas educativos para gestores educacionais e de ensino, famílias e sociedade aparece, dentre outros, como principal justificativa nos documentos oficiais de criação das avaliações externas (Brasil, 1994). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) que é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e representa a iniciativa pioneira de reunir num só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações.

Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre a aprovação escolar obtidas no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep e do Saeb, para as 10 unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios (Brasil, 2011).

Nesta perspectiva, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações (Brasil, 2019).

No cotidiano das escolas públicas de educação básica, as políticas de avaliação têm maior evidência desde a divulgação do IDEB 2005, que ocorreu em 2007, pelo Ministério da Educação (MEC), assumindo como indicador de avaliação da educação básica o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O IDEB é um mecanismo que apresenta os resultados do sistema estadual, municipal e, também por escola (Lima; Lima; Cardozo, 2014, p. 142).

Com isso, fazem-se necessárias nas escolas, reflexões objetivando a melhoria desses resultados. Logo, a propagação dos resultados do IDEB gerou efeitos positivos, como mostrar a realidade da escola e conseqüentemente gerar tensões ao responsabilizar a comunidade escolar pelos resultados obtidos, pois, revela de fato a média de cada escola. Diante desse quadro, o IDEB é um importante fator para a condução da qualidade da educação (Dutra, 2014).

De acordo com Dourado, Oliveira e Santos (2017), pode-se afirmar que, a qualidade da educação é algo complexo, múltiplo e diverso, e cabe a cada país estabelecer diretrizes e bases, a fim de buscar tal qualidade. Então, é necessário que se avance no debate em prol da busca pela melhoria da qualidade da educação no Brasil.

Tendo em vista que é um desafio desenvolver estratégias em prol da melhoria da qualidade de ensino. Sendo assim, o IDEB tem sido um indicador de qualidade da Educação Básica no Brasil. Cada vez mais, a qualidade vem sendo declarada como uma das metas da educação que visa a formação do aluno, aquele que futuramente estará contribuindo para o país nas questões política, social e econômica (Melo, 2014).

Pois a qualidade da educação está concentrada em diversos âmbitos educacionais seja político ou avaliativo, sendo assim, o processo de aprendizagem é o determinante para o alcance dos conhecimentos e análise dos baixos índices, por isso existe uma vasta preocupação em relação a esses baixos índices, buscando assim rumos necessários para a busca da melhoria da qualidade do ensino de educação nas escolas públicas.

4.2 Os atuais desafios enfrentados pelo gestor da escola pública

O processo de gestão escolar é algo ágil e dinâmico, onde no decorrer de suas funções, o gestor encontra diversos desafios, que necessitam de soluções inovadoras. Luck (2019) coloca que, o diretor é aquele que deve garantir o funcionamento pleno da escola como uma organização social, só que na prática não há necessariamente o passo ao passo de como garantir esse funcionamento.

Visto que, nem todo gestor tem realmente as competências adequadas para o bom funcionamento da escola, isto, então, é visto como uma possibilidade de desafio enfrentado na gestão da escola pública. A autora Luck (2019) ainda afirma que, novos

desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola (Luck, 2019, p. 16).

Desse modo, concorda-se que é possível perceber que desenvolver uma gestão de qualidade não é fácil, pois, precisa de muito esforço e dedicação para alcançar os objetivos traçados. Não só buscando fazer um trabalho de qualidade, mas, procurando atender a todos os envolvidos da comunidade escolar compreendendo a realidade dos envolvidos e desenvolver as competências necessárias para a realização do trabalho de qualidade (Almeida; Alonso, 2017).

Então, gerenciar uma escola é algo que envolve inúmeros desafios, o gestor deve encontrar maneiras e estratégias para que possam construir o processo de desenvolvimento e gerenciamento da escola com desenvoltura, por esta razão, a troca de experiências com toda a equipe é essencial, se ele assim, o fizer, estará desenvolvendo a gestão democrática, envolvendo todos no processo de tomada de decisões (Melo, 2014)

Esse modo de gestão vai dispor dos agentes inclusos no processo educacional a participarem de busca pela solução. Entende-se que a gestão escolar tem papel fundamental no perfil institucional e nos resultados alcançados pelas escolas. Quando se fala em educação, o professor e o estudante são lembrados imediatamente, já que são figuras centrais no processo de ensino-aprendizagem; entretanto, não se pode esquecer que quem exerce a liderança na escola é o gestor, que, em todos os casos, é professor de carreira da rede de educação (Almeida; Alonso, 2017).

Seu trabalho é complexo e se manifesta na unidade escolar pela organização, pelo planejamento, pelo clima de convivência e pelos resultados e visa sempre a articular os diversos segmentos que fazem parte da comunidade escolar (estudantes, funcionários, professores e responsáveis), para um trabalho de qualidade no cotidiano da instituição. Nesse contexto, seu trabalho contribui com a aprendizagem efetiva dos educandos e, conseqüentemente, com os resultados das avaliações externas (Dutra, 2014, p. 61).

Isto posto, o gestor é que está à frente do processo, por isso, esse profissional deve conhecer e se comprometer para que consiga envolver a todos nesse processo. Pois, é visível que o cenário da educação das escolas públicas revela uma dramática situação em relação a qualidade de ensino.

Assim torna-se relevante conhecer e identificar os principais e novos desafios com os quais lidam os gestores escolares, os indicadores que lhes atribuem a essa existência, onde pode-se citar alguns desafios:

- a) Infraestrutura das escolas
- b) Carência de professores
- c) Alunos indisciplinados
- d) Resistência da comunidade escolar

De certa forma os gestores escolares se deparam e enfrentam situações problemas, onde os mesmos tem que resolvê-los com grande eficácia procurando sempre meios e estratégias com planos de ação. Como o gestor é a figura representativa da instituição escolar, ele deve estar situado a cada situação problema que ocorra no contexto do ambiente escolar, por essa questão é importante que o gestor saiba de fato quais os desafios a serem enfrentados por ele (Almeida; Alonso, 2017).

De tal forma é muito importante conhecer toda a comunidade escolar e seu grau de interesse para com a escola, para que haja mudanças inovadoras para se obter bons resultados. Quando se fala em qualidade é avaliar o grau de educação que se oferece na escola pública.

Como afirma Melo (2014), entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação. Assim, a maneira como são enfrentados os desafios é que fazem a diferença nos resultados do desempenho de cada um que compõe a comunidade escolar, movidos só por um foco: a aprendizagem significativa dos alunos.

4.3 Formação do gestor escolar na licenciatura: realidade e desafios da escola pública

A geografia, como disciplina no contexto da escola pública, desempenha um papel fundamental na formação cidadã e no desenvolvimento do pensamento crítico dos estudantes. Mais do que ensinar localizações, capitais ou divisões territoriais, a Geografia oferece uma compreensão integrada do espaço geográfico, abordando a interação entre a sociedade e o ambiente, as dinâmicas econômicas, sociais, culturais e políticas que moldam o mundo em que vivemos (Almeida; Alonso, 2017).

No ambiente da escola pública, onde se concentram muitas vezes as maiores desigualdades sociais e econômicas do país, a Geografia ganha relevância ao propiciar reflexões sobre temas fundamentais para a compreensão das realidades locais e globais. Questões como a ocupação desigual do território, o impacto ambiental das atividades humanas, os movimentos migratórios, as dinâmicas urbanas e rurais e os desafios da globalização são trabalhados de forma a conectar o conhecimento teórico à vivência prática dos alunos (Nogueira; Bernandes, 2015).

Além disso, a Geografia promove o senso de pertencimento e identidade territorial. Ao estudar o município, o estado ou a região onde vivem, os estudantes da escola pública podem reconhecer as potencialidades e os desafios de seu território, percebendo-se como agentes transformadores da realidade local. Esse reconhecimento é vital para a construção de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, capazes de atuar de maneira responsável e sustentável em suas comunidades (Paro, 2017)

A disciplina também se destaca por sua abordagem interdisciplinar, dialogando com áreas como História, Ciências, Matemática e Língua Portuguesa. Essa interação favorece a construção de um conhecimento amplo e conectado, essencial para a formação integral do aluno. Ao mesmo tempo, o uso de recursos tecnológicos e metodologias ativas, como mapas digitais, jogos educativos e trabalhos de campo, potencializa o aprendizado, tornando a Geografia mais acessível e atrativa (Teixeira; Soares, 2016).

No entanto, o ensino da Geografia na escola pública enfrenta desafios significativos. A falta de infraestrutura adequada, como laboratórios de geografia e recursos tecnológicos, bem como a carência de formação continuada para os professores, pode comprometer a qualidade do ensino. Superar esses obstáculos exige investimentos públicos consistentes e políticas educacionais que valorizem o professor e promovam condições adequadas para o aprendizado (Viega, 2014).

Portanto, para Ferreira (2019) a Geografia é muito mais do que uma disciplina escolar: é uma ferramenta indispensável para compreender e transformar o mundo. Nas escolas públicas, sua relevância está intrinsecamente ligada à construção de um futuro mais justo, sustentável e inclusivo, no qual os alunos se tornem protagonistas das mudanças sociais e ambientais necessárias para a sociedade.

O ensino de Geografia nas escolas públicas brasileiras reflete desafios e características do sistema educacional. Segundo os dados mais recentes, o Brasil possui cerca de 2,2 milhões de professores na educação básica, sendo que grande parte está concentrada no ensino fundamental (1.373.693 docentes, ou 62,7% do total). No ensino médio, que tradicionalmente inclui Geografia no currículo obrigatório, o número de docentes é menor, com cerca de 516.484 profissionais atuando nessa etapa de ensino (Ferreira, 2019).

Além disso, é importante notar que os professores de Geografia, assim como de outras disciplinas, enfrentam desafios relacionados à formação acadêmica e condições de trabalho. O Censo da Educação Superior 2020 apontou que, no geral, apenas 48,9% dos professores possuem doutorado, enquanto 35,2% têm mestrado. Esses indicadores revelam uma possível disparidade entre os níveis de formação e a demanda educacional existente (Brasil, 2024).

Esses dados reforçam a necessidade de políticas públicas que fortaleçam a formação contínua e a valorização dos professores para assegurar um ensino de qualidade em disciplinas fundamentais, como Geografia, que desempenha papel crucial no desenvolvimento crítico e na compreensão espacial dos alunos (Dutra, 2014).

A gestão escolar exerce papel essencial na formação inicial e continuada dos professores de Geografia, pois atua como mediadora entre as demandas educacionais e as condições de trabalho que favorecem o desenvolvimento profissional docente. No âmbito da formação inicial, as escolas assumem a responsabilidade de oferecer ambientes propícios para estágios supervisionados e práticas pedagógicas que conectem a teoria aprendida na universidade com a prática cotidiana da sala de aula (Luck, 2019).

Durante a formação continuada, a gestão escolar promove ações que incentivam a atualização constante do corpo docente, como workshops, cursos de aperfeiçoamento e programas de integração interdisciplinar. Essas iniciativas são fundamentais para que os professores de Geografia possam acompanhar as

mudanças no currículo, nas metodologias de ensino e nos avanços tecnológicos que impactam a prática educativa (Luck, 2019).

Além disso, a gestão escolar desempenha um papel estratégico ao criar uma cultura institucional que valorize o protagonismo docente. Isso inclui proporcionar momentos para a troca de experiências entre professores, incentivar a pesquisa aplicada ao ensino e reconhecer a importância do professor de Geografia como agente transformador na formação cidadã dos alunos (Melo, 2014).

Outro ponto relevante pontuado por Torres (2019), é o apoio na elaboração de materiais didáticos e no uso de recursos pedagógicos que enriqueçam o ensino de Geografia, como mapas interativos, tecnologias geoespaciais e projetos que conectem os conteúdos geográficos à realidade vivida pelos estudantes. A gestão eficiente permite a alocação de recursos e a organização de parcerias com instituições externas, ampliando as possibilidades de formação docente.

A gestão escolar não apenas administra o cotidiano da escola, mas também estabelece os alicerces para um ensino de Geografia qualificado, que contribua para a formação crítica dos estudantes e para o aprimoramento contínuo dos professores. A realidade das escolas públicas brasileiras é marcada por uma série de desafios que impactam diretamente a gestão escolar e a formação docente em Geografia. Embora a gestão tenha um papel crucial na promoção de um ambiente educativo que favoreça o desenvolvimento contínuo dos professores, limitações estruturais, financeiras e institucionais frequentemente dificultam essa tarefa (Ferreira; Costela, 2024).

Um dos principais desafios é a insuficiência de recursos materiais e tecnológicos. Muitos professores de Geografia na rede pública relatam a carência de materiais didáticos adequados, como mapas atualizados, equipamentos de geotecnologia e acesso a plataformas digitais. Esses elementos são fundamentais para um ensino contextualizado e dinâmico, que conecte os conteúdos geográficos à realidade dos alunos. Sem esses recursos, o trabalho docente é limitado, e o aprendizado dos estudantes, comprometido (Piolli, 2019).

Outro aspecto significativo é a formação inicial e continuada dos professores. Muitos ingressam na carreira docente sem uma base sólida em metodologias específicas para o ensino de Geografia, enquanto outros enfrentam dificuldades para acessar programas de capacitação continuada devido à falta de incentivos, horários incompatíveis ou ausência de políticas educacionais que priorizem a formação continuada. A gestão escolar, nesse cenário, muitas vezes não dispõe de autonomia

ou recursos para implementar programas de formação adequados, o que agrava o problema (Richter, 2019).

Além disso, o excesso de atribuições administrativas dos gestores escolares dificulta o foco em ações pedagógicas e no desenvolvimento profissional dos professores. A burocratização da gestão limita o tempo e a energia que poderiam ser dedicados à implementação de estratégias de formação docente, ao acompanhamento das práticas em sala de aula e à promoção de trocas entre os professores de Geografia e de outras disciplinas (Simionato; Hobold, 2021).

A precariedade das condições de trabalho também se destaca. Infraestruturas inadequadas, superlotação de salas de aula e baixos salários desestimulam a docência e afastam profissionais qualificados. Esse cenário se agrava em regiões mais remotas, onde a rotatividade de professores é alta, e a gestão escolar enfrenta dificuldades para garantir a continuidade do ensino de qualidade (Simionato; Hobold, 2021).

Por fim, a falta de integração entre a gestão escolar e as políticas públicas é outro entrave. A gestão necessita de apoio governamental para implementar ações que articulem a formação docente em Geografia com os objetivos da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), garantindo um ensino alinhado às demandas contemporâneas e às particularidades regionais dos estudantes. Esses desafios refletem a necessidade urgente de maior investimento e valorização das escolas públicas, com a criação de políticas que fortaleçam a formação docente e ofereçam suporte efetivo às gestões escolares. Somente com esforços integrados será possível superar os entraves e garantir que o ensino de Geografia nas escolas públicas contribua efetivamente para a formação crítica e cidadã dos alunos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é um pilar essencial para a construção de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, especialmente em tempos de transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas. A análise de seus aspectos legais e históricos evidencia que a gestão democrática das escolas é uma conquista que reflete os avanços da sociedade em prol da participação ativa de diferentes atores da comunidade escolar. Essa abordagem se fundamenta em princípios de autonomia, descentralização e corresponsabilidade, valorizando o diálogo entre gestores, professores, estudantes e famílias.

No contexto da escola pública, a gestão requer um alinhamento constante com as políticas educacionais e as demandas sociais. Os gestores enfrentam desafios para equilibrar a implementação de diretrizes oficiais com as particularidades locais e culturais das comunidades atendidas. Para que isso seja eficaz, é fundamental que a formação dos gestores contemple tanto aspectos técnicos quanto a habilidade de liderança participativa, promovendo um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A formação do gestor escolar deve priorizar competências que o capacitem a lidar com a complexidade da gestão educacional. A integração de novas tecnologias ao ambiente escolar, por exemplo, requer não apenas conhecimentos técnicos, mas também a habilidade de transformar esses recursos em ferramentas pedagógicas que ampliem o acesso ao conhecimento e potencializem o desempenho acadêmico dos estudantes. Além disso, o gestor precisa compreender e utilizar os resultados dos sistemas de avaliação educacional para identificar pontos críticos, planejar intervenções e monitorar a eficácia das ações implementadas.

O papel do gestor escolar é crucial para o sucesso das políticas educacionais e para o desempenho escolar. Sua liderança influencia diretamente o clima institucional, a motivação dos professores e o engajamento dos estudantes. Portanto, o gestor deve atuar como um articulador, mediador e incentivador, promovendo um ambiente de cooperação e inovação.

No ensino de geografia, por exemplo, os desafios são múltiplos, desde a integração de metodologias ativas que estimulem o pensamento crítico dos alunos até a utilização de tecnologias que aproximem os conteúdos da realidade vivenciada pelos estudantes.

A temática abordada sobre a gestão escolar no contexto atual é ampla e muito relevante, especialmente considerando os desafios e as oportunidades que surgem em um cenário educacional em constante transformação.

Para melhorar e aprofundar o estudo, buscou-se algumas sugestões:

1. **Enfatizar o Papel da Participação da Comunidade:** Ao abordar a gestão democrática, é interessante reforçar a importância da participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, como alunos, pais, professores, funcionários e outros membros da comunidade local. A gestão democrática deve ir além da simples participação, envolvendo práticas de escuta ativa, delegação de responsabilidades e construção coletiva de decisões.
2. **Discutir Desafios Específicos do Gestor Escolar na Atualidade:** Embora o texto trate dos desafios enfrentados pelo gestor escolar, seria interessante detalhar mais sobre aspectos como a escassez de recursos, a pressão por resultados em sistemas de avaliação, a gestão de conflitos e a adaptação às mudanças no currículo e nas políticas públicas. Com isso, seria possível proporcionar uma visão mais prática e concreta das dificuldades cotidianas enfrentadas pelos gestores.
3. **Incluir Exemplos Práticos de Inovação Pedagógica:** Ao tratar do uso de novas tecnologias, é relevante incluir exemplos práticos de como elas podem ser aplicadas no contexto educacional, especialmente na educação pública. Exemplos como a implementação de plataformas digitais de ensino, o uso de aplicativos interativos ou a integração de geotecnologias no ensino de Geografia podem ilustrar como a inovação tecnológica pode melhorar a qualidade do ensino.
4. **Valorizar a Formação Continuada do Gestor:** A formação inicial do gestor escolar é essencial, mas a formação contínua também deve ser enfatizada. A atualização constante sobre novas abordagens pedagógicas, técnicas de liderança, gestão de equipe e tendências educacionais deve ser uma prioridade para garantir que o gestor escolar esteja preparado para enfrentar as transformações constantes no cenário educacional.
5. **Refletir sobre a Inclusão e Diversidade no Ensino:** A gestão escolar, principalmente na esfera pública, deve considerar as especificidades de alunos com deficiências, oriundos de diferentes contextos sociais, culturais e econômicos. Incluir a gestão da diversidade e a promoção da inclusão como

parte da responsabilidade do gestor escolar pode tornar o texto mais completo e abrangente.

6. **Explorar a Gestão de Recursos:** A gestão eficiente dos recursos financeiros e materiais é um dos maiores desafios das escolas públicas. A proposta de gestão não deve se restringir a liderar pessoas, mas também a administrar recursos de maneira estratégica, buscando parcerias, financiamento extraescolar ou soluções criativas para superar limitações orçamentárias.
7. **Incluir Discussões sobre Saúde Mental e Bem-Estar na Escola:** A saúde mental de alunos e professores deve ser uma preocupação crescente nas gestões escolares. O gestor escolar pode ser fundamental no desenvolvimento de políticas de apoio emocional e psicológico, criando um ambiente de bem-estar que contribua para o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos envolvidos.
8. **Reflexão Crítica sobre o Sistema de Avaliação Educacional:** Embora o texto mencione o sistema de avaliação, seria interessante aprofundar a crítica sobre a forma como as avaliações são feitas, questionando se realmente medem o aprendizado de forma justa e significativa. O gestor escolar poderia atuar, por exemplo, em parceria com os professores para desenvolver estratégias de avaliação mais holísticas e adaptadas à realidade dos estudantes.
9. **Relacionar a Gestão Escolar com Políticas Públicas Educacionais:** A gestão escolar deve estar alinhada com as políticas públicas e as diretrizes do governo, mas também pode ser uma força ativa na formulação dessas políticas. Seria interessante explorar como o gestor pode colaborar com as esferas superiores de gestão educacional para influenciar e criar políticas que atendam às necessidades reais das escolas públicas.

A gestão escolar no contexto atual demanda um equilíbrio entre tradição e inovação, teoria e prática, planejamento e execução. O gestor, como agente central dessa dinâmica, deve estar preparado para liderar com empatia, visão estratégica e compromisso ético, assegurando que a escola pública continue sendo um espaço de transformação social e promoção da cidadania. Somente assim será possível enfrentar os desafios contemporâneos e construir uma educação que responda às demandas do século XXI, garantindo a todos o direito ao aprendizado de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; MORAN, José Manuel (Org.). Integração das Tecnologias na Educação. **Salto para o futuro**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/iniciaissf.pdf> . Acesso em: 10 nov. 2024.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; ALONSO, Myrtes (Org.) **Tecnologia na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2017.

BARTINIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**. Curitiba: Inter saberes, 2015.

BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: Desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Inter letras, volume 3, edição 17, abril 2014/setembro 2014. p. 1-15.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Art.206, Inciso VI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição/Constituição.htm. Acesso em: 22 set. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar 836/97**. Lei 836/97. Disponível em: <http://governo.sp.jusbrasil.com.br/legislação/170332/lei=complementar-836-97> . Acesso em: 03 out. 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases de 1961**. Lei 4024/61. Art. 42. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislação/108164/lei-de-diretrizes-e-base-de1961-4024-61> . Acesso em: 03 out. 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases**. LDB 9.394/96. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/9394.htm . Acesso em: 03 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Secretaria de educação básica, caderno 05, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho escolar: democratização da escola e construção da cidadania**. Secretaria de educação básica, caderno 01, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Gestão em educação escolar**. Luiz Fernando Dourado, 4 ed. Atualizada e revisada. Secretaria de Educação. Cuiabá: UFMG/rede e-tec, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Gestão da educação escolar: formação pedagógica**. Secretaria de educação básica, 3 ed, 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. PNE 2014-2024. Art.9. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/plano+nacional+de+educação+pne+20142024>. Acesso em: 03 out. 2024.

BRASIL. **Portaria n.1.975, de 27 de dezembro de 1994.** In: Diário Oficial da União (ed). Sistema nacional de avaliação da educação básica. Brasília: MED, v.1, 1994. P. 20. 767.20.768.

BRASIL. **O que é IDEB.** 2014. Disponível em: www.educacao.al.gov.br/Indicadores_IDEB. Acesso em: 03 dez. 2024.

CERETTA, Maria José Santos; JESUS, Anderson. **Desafios da gestão escolar.** Revista Universitária, 2018. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>. Acesso em: 30 nov. 2024.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J.F; SANTOS, C.A. **A qualidade de educação: conceitos e definições.** Brasília, 2017. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informação-da-publicação/-/asset_publisher/6JYISGMAMKW1/document/id/490475. Acesso em: 30 nov. 2024.

DUTRA, Paulo F.V. **Educação integral no estado de Pernambuco:** uma política pública de ensino médio. Recife: Editora UFPE, 2014.

FERREIRA, L. G.; CORTELA, B. S. C. Diretrizes para a formação de professores: análise comparativa entre os documentos de 2015 e 2019. **Revista Espaço do Currículo**, v. 17, n. 1, 2024. DOI: 10.15687/rec.v17i1.67317. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e organização escolar.** IESDE Brasil, 2019.

FREITAS, L. C. **Avaliação educacional: caminhando pela contramão.** Rio de Janeiro. Vozes, 2019.

LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros. **Políticas educacionais e gestão escolar:** os desafios da democratização. São Luís: EDUFMA, 2015.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

LUCK, Heloísa. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. 26 ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2018.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 9 ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2014.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Positivo, Curitiba, 2019.

MELO, Vieira Daniela. **Qualidade da educação e o IDEB:** o olhar da equipe gestora no município de Olinda. EPERE. Encontro de pesquisa educacional em Pernambuco. Educação e desenvolvimento na perspectiva do direito à educação, 2014.

NOGUEIRA, Ana Maria; BERNARDES, Hila Maria Rodrigues. **Formação em serviço de gestores das escolas públicas**: O projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará. Seminário nacional de política e gestão da educação. Itabaiana, SE, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 1^o ed. 2017.

PIOLLI, E. **Mercantilização da educação, a reforma trabalhista e os professores: o que vem por aí?** In: KRAWCZYK, N.; LOMBARDI, J. C. (org.). *O golpe de 2016 e a educação no Brasil*. Uberlândia: Navegando Publicações, 2019, p. 101.

RICHTER, L. M. *et al.* **Formação do/da Professor/a no Brasil: campo de disputa nas primeiras etapas da educação básica**. In: MARIN, V.; RIBEIRO, B. L. de O. (org.). *Formação de professores em tempos neoliberais*. Rio de Janeiro: Autobiografia, 2019.

SIMIONATO, M. F.; HOBOLD, M. de S. Diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial de professores: padronizar para controlar? **Práxis Educacional**, v. 17, n. 46, p. 72-88, 2021. DOI: 10.22481/praxisedu.v17i46.8917. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br> . Acesso em: 10 dez. 2024.

TEIXEIRA, H.L.G; SOARES, T.M. **Efeitos do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. Estudos em avaliação educacional**, v.17, n.34, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>. Acesso em: 31 nov. 2024.

TORRES, M. M. de O. Formação de professores: abordagem histórica e políticas curriculares. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br> . Acesso em: 10 dez. 2024.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo. Papirus, 2014.