

## DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SANTA HELENA DE GOIÁS

Ana Maria Pereira Veras

Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: anapereira27rv@gmail.com)

Euzalene da Silva Pestana

Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: euzalene0109@gmail.com)

Leticia Bianca Oliveira Lima

Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: leticiaabianca@gmail.com)

Aderineide Ferreira Honorato

Orientador (a) do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: aderineide@gmail.com)

### RESUMO

O presente artigo pauta-se no gestor de uma instituição escolar, tendo como objetivo compreender os desafios enfrentados por um líder escolar ao gerir este espaço de forma democrática e participativa. Para tanto, a metodologia desse artigo foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisas bibliográficas e para além da teoria, realizou-se ainda, um estudo de caso no Município de Santa Helena-Goiás, onde será discutido dialeticamente esse estudo. O referencial teórico pontuou sobre: A gestão escolar e sua importância; Gestão Escolar Democrática e Participativa; Os quatro pilares que compõem uma gestão competente; Gestão pedagógica (ensino-aprendizagem); Gestão Administrativo-Financeira; Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) e sobre a Gestão Relacional (comunicação). A escola como parte integrante e essencial na vida dos educandos, é responsável pela educação de seus alunos, dessa forma, faz-se necessário que todos os envolvidos participem também da rotina escolar dos alunos, no entanto, essa pesquisa trouxe por meio de alguns levantamentos pontos de vista em relação à participação da comunidade e da família principalmente, realizando de maneira eficaz a interação de todos no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Denota-se então, a relevância desse estudo ao analisar de que forma os gestores e coordenadores se comportam diante dos desafios enfrentados no cotidiano escolar.

**Palavras-chave:** Pedagógico. Administrativo-financeiro. Gestão de Pessoas.

### CHALLENGES FACED BY SCHOOL MANAGEMENT

## ABSTRACT

The present study focuses on the manager of a school, having as an objective the understanding of the challenges faced by a school leader when managing this space in a democratic and participative fashion. Therefore, the methodology applied here was based on a qualitative approach and through bibliographic research, and beyond theory, a case study in the city of Santa Helena, Goiás took place, where this study was dialectically discussed. The theoretical reference argued about: School management and its importance; Democratic and participative school management; The four pillars that make up a competent management; Pedagogical management (teaching-learning); Administrative-financial management of people (Human resources) and Relational management (communication). The school as an integral and essential part of the students lives, is responsible for the education of its students, and as such its necessary that all involved participate in the student's school routine, however, this study brings by means of surveys, viewpoints about mainly community and family participation, effectively interacting with all in the student's teaching-learning process. So its understood that in order to lead participatively and democratically, its necessary to search for engagement on all sides by means of dialogue assuring that all are focused on the same educational purpose, methodology, institutional challenges or any common question of the school community.

**Keywords:** Pedagogical, Administrative-financial, Human resources.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo debate sobre os desafios enfrentados pela gestão educacional democrática e participativa, com o propósito de investigar sua execução no atual contexto e demais especificidades, ressaltando qual o papel do gestor como articulador das aprendizagens na escola, buscando conhecer as incumbências do referido profissional supracitado. Visa-se compreender a complexidade da função de um gestor, visando ressignificar conceitos e práticas da gestão escolar no cotidiano educacional.

Apresentar os desafios encontrados no dia a dia do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem no ambiente educacional, analisar e refletir sobre a problemática enfrentada pelos gestores é de suma importância, pois são inúmeros os desafios, principalmente quando envolve a execução e a prática de uma gestão democrática e participativa. O conceito de gestão democrática e participativa encontra-se definido no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Que a esse respeito Oliveira (2010, p. 62) esclarece:

Em que pese os paradoxos dos avanços e recuos de suas definições, bem como das defasagens entre definições e derivações práticas, a legislação brasileira concede aos educadores e a sociedade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais, prestados pelo estado.

Para tanto, a metodologia desse artigo foi pautada em uma abordagem qualitativa e realizada por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, onde será discutido dialeticamente o contexto do tema, tendo como objetivo compreender os desafios enfrentados por um gestor escolar em sua forma de liderança democrática e participativa.

## **2 A GESTÃO ESCOLAR E SUA IMPORTÂNCIA**

A gestão escolar é um conceito recente, mais propriamente do fim da década de 80, visando entender melhor essa relação, é necessário saber sobre o surgimento da gestão escolar e sua importância. Gerir uma escola não é uma tarefa fácil, e o gestor precisa de mecanismos que auxiliem nesse tipo de trabalho, por isso que ele não pode trabalhar para si, ele tem uma importância muito grande na escola assim como é visto por todos como um líder e com grandes responsabilidades, sendo que para dar conta de tudo a sua volta precisa ter apoio da sua equipe (MATOS; LEMOS, 2019).

Conforme Hora (2006), por conta das atividades, e do dia a dia corrido do gestor muitas vezes não lhe sobra tempo para suas obrigações mais simples, que seria fiscalizar a rotina, as atividades, os planejamentos, os projetos, entre outras tarefas cotidianas, para verificar se realmente estão sendo realizadas como deveriam. Muitas vezes, o que lhe sobra é ser uma pessoa autoritária e que não gosta de ser questionada sobre essa postura, às vezes fazem dar certo, e, às vezes não, muitos usam para se manter no cargo.

De acordo com Ferreira (1998, p. 13).

A direção está condicionada a natureza da instituição social, que é a escola ou sistema educacional, e ao caráter social do trabalho, assim como à necessidade de que os homens e mulheres se intercomuniquem em sua atividade material e não material.

Entende-se que a gestão escolar é centralizada no diretor, portanto tudo que venha acontecer dentro de uma instituição será voltado ao diretor, com isso, cabe a ele zelar pelo cumprimento de normas e regulamentos emanados a este profissional,

é dever do diretor ficar atento, supervisionar, controlar e saber como dirigir a escola de acordo com as regras que são estabelecidas pelo sistema de ensino.

## **2.1 Gestão Escolar Democrática e Participativa**

O principal objetivo de um gestor escolar é garantir a melhoria da qualidade educacional de forma democrática e participativa. A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática e participativa:

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.

A gestão escolar democrática é vista como uma forma que a instituição de ensino pode garantir e possibilitar a transparência e legitimidade com participação de todos os envolvidos em prol do processo do ensino aprendizagem dos educandos. Conforme Vieira e Bussolotti, (2019, p. 49).

Compreende-se que na educação brasileira, surge um novo conceito, gestão da escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar.

Pode-se dizer que toda gestão escolar é uma forma de administração em que a concepção democrática da gestão escolar, está vinculada com a participação da comunidade. Neste contexto fica claro que a educação precisa de gestores que sejam agentes transformadores de ensino (COELHO; ASSIS; MACEDO, 2018).

Dessa forma, para se ter um bom desenvolvimento escolar e para poder alcançar um ensino de qualidade é preciso haver a compreensão e a ajuda de todos, como foi citado anteriormente o gestor deve estar aberto a participação de todos, sendo assim uma gestão democrática, e essa participação deve ser diretamente nas mais diferentes etapas do processo da gestão escolar, como: planejamentos, implementações, avaliações e a construção do projeto pedagógicos (LUCK, 2011).

“A direção constrói e se legitima na participação no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto do homem e da sociedade que se quer” (FERREIRA, 1998, p.113).

Compreendemos que diante da concepção de uma gestão democrática e participativa é extremamente importante saber lidar com as pessoas e toda a comunidade, motivar uma equipe de profissionais que também sejam competentes no intuito de que a escola atinja seus objetivos, lembrando que a escola é um produto do trabalho de todos por favorecer a produtividade e oferecer um ambiente agradável.

## **2.2 Os quatro pilares que compõem uma gestão qualitativa**

Para o início do diálogo, adota-se neste estudo o termo “pilares” com base na sugestão de Pinto e colaboradores (2018) que dividem a gestão escolar em pilares, condensando-se nesta proposta apenas quatro áreas a serem analisadas. Contudo, mesmo dividindo em pilares devem ser trabalhados juntos, pois são indissociáveis, segundo esclarece Luck (2009, p. 26):

Embora haja essa divisão, essas áreas devem ser trabalhadas em conjunto, uma vez que elas dependem uma das outras para alcançar os resultados educacionais esperados. Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social

Portanto, os quatro pilares são indicadores de uma gestão que visa a organização e acompanhamento junto a sua equipe, Gestão pedagógica (ensino e aprendizagem), Gestão Administrativo-Financeira, Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) e Gestão Relacional (comunicação) que serão mais bem detalhados a seguir.

### **2.2.1 Gestão pedagógica (ensino e aprendizagem)**

Destaca-se como o pilar mais importante da gestão escolar. Por meio das práticas dessa forma de administração de ambientes educacionais é que são definidas as principais diretrizes para a atividade-fim de uma escola — a formação pessoal e acadêmica dos seus alunos. Portanto, entender o que é, e como promover a gestão

pedagógica é essencial para que se construa um ambiente estimulante e formador na sua escola.

Christóvam (2004) aponta que o gestor deve ficar atento aos diversos fatores que auxiliam no processo de ensino-aprendizagem, como a tecnologia que ao ser usada de forma correta torna-se um equipamento útil e favorável. A falta de formação e a busca pelas novas informações têm dificultado o educador a superar inúmeros desafios. O corpo docente deve inovar suas práticas e apostar em novas metodologias de ensino e aprimoramento do conhecimento, para atingir novos resultados.

A tecnologia cresce num ritmo muito acelerado, no entanto é preciso que os educadores se adequem a essa nova fase, para Santana (2018, p.28) “a implantação de um novo sistema de informação ou a instalação de uma nova tecnologia revolucionária pode mudar o ambiente”.

Na gestão pedagógica é primordial a organização do trabalho escolar, e entende-se que este, deve ser acompanhado bem de perto pelo gestor. Neste sentido salientam Dourado e Oliveira (2009, s/p):

A gestão e organização do trabalho escolar - trata da estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico; planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos; organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição, [...] projeto pedagógico coletivo da escola que contemple os fins sociais e pedagógicos da escola, a atuação e autonomia escolar.

No tocante à organização do trabalho escolar, este deve ter priorização como política de gestão do diretor escolar, assegurando um ensino e aprendizagem eficazes e efetivos.

### **2.2.2 Gestão Administrativo-Financeira**

O gestor escolar tem que ter postura e estar ciente do seu papel dentro da instituição de ensino. Ele tem que prestar conta para sua equipe de tudo o que fez ou que vem fazendo, tem que ser transparente e não cometer erros que venham alterar suas práticas administrativas, principalmente de uma instituição pública (HORA, 2006).

No que se refere a escola da rede privada, o controle financeiro de uma instituição de ensino precisa fiscalizar suas despesas, afinal não há outro meio de saber se a instituição está apresentando prejuízos, “por consequência, o

gerenciamento dos recursos dentro da escola, à medida que se consolida como procedimento formal, vai se afunilando ao ponto de ser centralizado a uma única figura, o diretor ou a autoridade institucional local” (SILVA FILHO, 2019, p. 104).

### **2.2.3 Gestão de Pessoas (Recursos-Humanos)**

Um grande desafio do gestor escolar é manter o corpo docente motivado e comprometido com o ensino e aprendizagem qualitativos, uma vez que escola é o meio social em que professores e alunos interagem na construção do saber. Dessa forma, para a escola cumprir sua função social ela precisa considerar as práticas políticas, sociais, culturais e até mesmo econômicas numa sociedade.

Os profissionais da educação precisam de oportunidades de crescimento profissional sem distinção, que promova formações, ofereçam espaços e geração de conhecimento por meio de iniciativas e até mesmo práticas que venha facilitar o processo educativo (CARVALHO, 2018).

Na visão de Alves (2019), a motivação dentro de uma instituição de ensino é fundamental, portanto, a pessoa tem suas diferenças, e cada um tem objetivos diferentes uns dos outros, e a forma que as pessoas se organizam mostram resultados positivos para seu local de trabalho.

O novo desafio dos professores contemporâneos não é apenas conhecer o processo histórico educacional, mas ter competências e habilidades de analisar as mazelas sociais e, se propor a agir como sujeito da história, em que a sala de aula se constitui em um espaço interativo de debates e discussões dialógicas em prol da formação, pois ao se sentirem sujeitos do processo professor e aluno, terão atitudes e desempenhos diferenciados na construção e busca incessante do conhecimento. (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Segundo Carvalho (2018) é importante que o gestor escolar procure ajudar o professor, que ele esteja disposto a conhecer os problemas, que tenha transparência e diálogo entre o corpo docente e a gestão, isso faz com que os problemas enfrentados possam ter soluções, afinal é impossível tratar os problemas sem que haja uma conversa, enfim é necessário que o professor tenha suas necessidades de condições de trabalho favoráveis, para que possa se sentir bem no seu ambiente de trabalho e assim desenvolver seu trabalho de forma satisfatória e com competência.

A insatisfação dos profissionais docentes está relacionada ao cansaço físico, condições de salário abaixo da expectativa e a maioria das vezes não sentem vontade de ir para a escola por causa dos abusos de alunos com agressões verbais e físicas, as condições de trabalho que são oferecidas aos professores na maioria das vezes é de forma precária (BENNIS, 1996).

#### **2.2.4 Gestão Relacional (comunicação)**

Já a gestão relacional ou a comunicação está ligada ao bom relacionamento entre todos os envolvidos no processo educacional, bem como, o alinhamento de toda a equipe docente com os objetivos da escola. Também é a responsável por manter os pais e familiares informados sobre todas as questões referentes ao ensino dos seus filhos.

Ferreira (2018) afirma que “A gestão de tempo e eficiência dos processos se preocupa com a otimização de processos internos da escola, identificando pontos que mereçam atenção e de melhoria”. Ela visa a dinamização de todos os processos de forma que consiga um funcionamento mais eficiente da instituição educacional.

Nesse sentido, a família tem um espaço de grande importância na rotina escolar do aluno, afinal para que haja mais envolvimento e participação dos pais na vida escolar dos seus filhos, é necessário que a família esteja sempre presente nas atividades escolares, que queira saber como o aluno se comporta na escola, que participe sempre das reuniões, e não deixar a responsabilidade de educar somente para os professores (OLIVEIRA; SILVA; BENTO, 2019).

Segundo Osti (2016, p. 378) em que esclarece a respeito da importância entre a interação dos pais no contexto escolar, que realizam um desenvolvimento significativo para todos:

Em acréscimo, é possível inferir que tanto as interações dos pais com os filhos quanto à dinâmica familiar podem ser fonte de recursos para que a criança tenha um melhor aproveitamento escolar e apresente desenvolvimento sadio, aprendendo a lidar com suas dificuldades, assim como pode levar a reações de inadaptação e influenciar seu desempenho escolar negativamente. Também se considera que as condições de vida e os recursos do ambiente, associadas ao tempo de dedicação da família no acompanhamento escolar, bem como a qualidade de interação entre pais e filhos, constituem fatores que influenciam o desempenho escolar.



Denota-se então, a grande influência proporcionada pelos pais dos discentes que possuem estratégias e métodos de acompanhamento articulando essas interações que podem contribuir de maneira benéfica ou não no processo de ensino aprendizagem, dessa forma colaborando para a execução de uma gestão participativa e mais democrática.

Salienta Aguiar (2008), embora alguns pais não aceitem ou não gostem de admitir sobre o baixo rendimento de seus filhos na escola, isso acaba tornando-se um déficit na aprendizagem e na vida das crianças. Nesse sentido, a participação dos pais tem aspectos positivos para os gestores afinal ajuda na permanência dos alunos, como também no desenvolvimento das crianças.

Fica claro que tanto a escola quanto a família tem suas responsabilidades e obrigações no desenvolvimento do aluno, por isso ambas as instituições têm sua importância perante a sociedade, elas precisam se acolher, atender e ajudar para o bem comum de todos os indivíduos.

Acerca das habilidades que competem a um gestor escolar e as atribuições que lhe são concedidas, percebe-se que a prática pedagógica, desta maneira, auxilia na execução de suas funções e encargos dentro da prática pedagógica, dentre eles um dos maiores atributos de um profissional, cujo trabalho exige inúmeras estratégias, é saber lidar e articular os principais desafios que acontecem dentro e fora da escola. Entretanto, é de suma importância a capacitação para gerir todas as ações alcançando resultados positivos no âmbito escolar.

### **3 METODOLOGIA**

Com objetivo de abranger os desafios que são enfrentados pelos gestores de uma escola de ensino fundamental do município de Santa Helena de Goiás, buscou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica e um estudo campo, visando ressaltar os principais desafios enfrentados na gestão de uma escola municipal.

Para Gil (2002, p. 59) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida como qualquer outra modalidade de pesquisa, no decorrer de uma série de etapas.

Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. Assim, qualquer tentativa de apresentar um modelo para desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deverá ser entendida como

arbitrária. Tanto é que os modelos apresentados pelos autores que tratam desse assunto diferem significativamente entre si.

As pesquisas bibliográficas desenvolvidas, evidenciaram autores que discutem a temática da Gestão Escolar, as quais foram selecionados no Google Acadêmico, na Scielo, livros, dissertações, teses, entre outros, com o intuito de abordar a temática dos desafios que envolvem o tema gestão escolar.

Será desenvolvido, também pesquisa de campo, que para Gil (2002) é um tipo de pesquisa que exige de quem faz um contato mais claro e direto com a realidade do grupo a qual se pretende desenvolver seu trabalho. Nesse sentido, compreende-se que através desse tipo de estudo o pesquisador apresenta uma maior participação no decorrer do seu projeto de pesquisa.

O estudo de caso ocorreu no Município de Santa Helena-GO, com a colaboração do gestor e da coordenadora pedagógica de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental no ano de 2020, a qual foram escolhidos conforme a aceitabilidade do gestor e coordenador para responderem os questionamentos. Isto ocorreu após a confirmação do aceite, assinando o Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

O questionário foi respondido pela coordenadora pedagógica e o gestor escolar, ambos efetivos da Secretaria Municipal de Educação de Santa Helena-GO, onde exercem suas atribuições pertinentes aos cargos. As questões foram direcionadas aos desafios enfrentados na gestão da referida instituição de ensino, que por meio desse instrumento, Gil (2002), nos esclarece que auxilia o pesquisador durante seu estudo, e é um tipo de técnica em que formula-se questões necessárias para um melhor desenvolvimento do seu trabalho de pesquisa.

Para a realização dos questionários foi marcado com ambos, datas e horários mais apropriados para desenvolvê-los, foram realizados em dias alternados, de modo individual, em uma sala onde não veio a ocorrer nenhum tipo de interrupção ou interferência.

Mediante as respostas obtidas, estas foram analisadas de forma qualitativa, ou seja, por meio de questionários com perguntas subjetivas. Pois na verdade, o principal objetivo com esse tipo de pesquisa é compreender o comportamento dos gestores e coordenadores da unidade escolar. Por isso, a pesquisa foi feita com apenas dois entrevistados.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Na realização do estudo de caso entrevistou-se o gestor de uma escola municipal de Santa Helena de Goiás. O questionário contém 10 perguntas sendo a primeira sobre dados de identificação e a segunda tratou de sua escolaridade, sendo ele pedagogo com mestrado em educação.

Quanto a terceira pergunta, relata-se como foi assumir a gestão dessa escola, se por indicação ou participou do processo de eleição, e como a comunidade escolar o recebeu como gestor.

**Gestor:** O processo de seleção para Gestor Escolar aconteceu por meio da eleição de forma democrática, cuja comunidade composta por pais, alunos, professores e técnico-administrativos participam democraticamente elegendo aquele que acreditam desempenhar um bom papel na escola. Estou no meu segundo mandato, a comunidade sempre tem mostrado satisfação com o desenvolvimento do trabalho.

Na quarta solicitou-se que o gestor descrevesse sobre sua formação profissional e se esta tinha relação com a área de gestão escolar. Estando capacitado para o cargo.

**Gestor:** Meu percurso formativo vem sempre agregado de conhecimentos que possam contribuir com o meu desempenho tanto profissional, quando pessoal. Infelizmente as formações que tenho participado têm sido com financiamento próprio, sem muito oferecimento de aprimoramento em minha atuação por parte da secretaria na área educacional, principalmente na Gestão Escolar. Tenho cursos de formação continuada em Gestão e Supervisão escolar, mas diante da minha busca contínua em aprender mais sobre esse campo de atuação, ainda é insuficiente pelos desafios que o cargo propõe, pois administrar uma escola perpassa pelos aspectos, humano, político social e técnico da nossa atuação pedagógica e administrativa.

Na quinta indagação foi perguntado qual estilo de liderança ele acreditava ser adequado para a atuação na escola, se autocrático ou democrático.

**Gestor:** Diante do que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nos orienta, deve-se seguir um princípio de Gestão democrática. Sabe-se que os desafios acerca desse perfil de gestão são inúmeros, pois em muitas situações conforme se manifesta o grupo às vezes é necessário condensar o perfil autocrático nesse processo. Tento fazer ao máximo que se prevaleça dentro do ambiente escolar princípios democráticos, colaborativos, participativos, com trocas de opiniões, saberes, estratégias e metodologias para sempre chegarmos a um bom resultado, pois o produto atinge sempre o aluno e é para ele qual trabalhamos.

Como sexta questão, ele informou quais os pontos mais fortes de sua gestão e o que ainda era preciso melhorar, no que diz respeito aos pilares de gestão pedagógica, administrativo/financeiro, de pessoas e relacional.

**Gestor:** No aspecto administrativo/financeiro: Ponto forte e que sempre precisa ampliar, aplicar bem os recursos financeiros as verbas que vêm do FNDE e outras. Ter sempre parceria com a preocupação dos docentes com a aprendizagem dos alunos. Ponto a ser melhorado - formação continuada dos professores, buscar novas formas de aprendizagens, metodologias, aprender lidar com as tecnologias. Quanto a comunicação com todos os envolvidos com a escola; a comunicação é um fator primordial para que tudo ocorra bem, fato este se houver falta ou interferências prejudicam todo sucesso de uma boa Gestão Escolar.

Já na sétima pergunta o gestor expõe quais estratégias ou recursos estão sendo utilizados no sentido de combater os pontos a serem melhorados na unidade escolar.

**Gestor:** Estamos revendo sempre os nossos objetivos presentes na proposta pedagógica da escola. É importante revisar os princípios que norteiam todo o nosso trabalho extinguindo o que contribui do que não contribui para o fortalecimento de vínculos entre alunos, professores e demais representantes da escola para a promoção da aprendizagem efetiva do aluno.

Nos relatou na oitava questão como ele lida com os problemas de evasão e faltas escolares, bem como o baixo rendimento dos alunos.

**Gestor:** Sempre revendo a Proposta Pedagógica, curricular, os instrumentos avaliativos, traçando propostas de intervenção para minimizar os problemas de baixo rendimento dos alunos, e propondo estudos para verificar causas e consequências da presença do baixo rendimento escolar e de excesso de faltas.

Perguntou-se ao gestor na nona questão como ele avalia o clima da escola e o relacionamento interpessoal entre a equipe.

**Gestor:** O clima escolar é favorável, todos muito bem preocupados com a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. Claro, que existem aqueles que cooperam de forma contrária, mas quando veem os bons resultados, também participam de todo processo.

A décima e última questão foi relatado pelo gestor qual o maior desafio da gestão escolar no ensino público.

**Gestor:** Um dos desafios enfrentados na Gestão Escolar, é a falta de apoio das lideranças políticas em executar tais projetos que buscam melhorar a qualidade do ensino e o acesso a todos ao processo de educação. Infelizmente da mesma forma que a Educação transforma as pessoas, ela também se mostra situações desiguais no nosso país, fato estes com as tecnologias digitais presentes hoje, pois nem sempre todos os alunos têm

acesso a um bom material, para fazer uma boa pesquisa ou acompanhar as aulas em formato digital. E nem sempre os recursos financeiros são suficientes para suprir a necessidade da escola tendo que complementar com festas, quermesses e outros eventos para ofertar uma boa estrutura aos alunos e até mesmo melhores condições de trabalho ao Professor no ambiente educacional.

Em análise as respostas do gestor, notamos que trata-se de um gestor eleito de forma democrática e que demonstra envolvimento e comprometimento com a gestão escolar. Para Libâneo (2013), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da instituição, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, pedagógicos, relacionais e técnicos-administrativos. Gestão é a atividade que põe em ação o sistema organizacional.

Ao apresentar o questionário para a coordenadora pedagógica dessa referida instituição de ensino, contendo quatro questões, obteve-se informações sobre seus dados de identificação e sua escolaridade. Ela possui especialização em Educação Infantil, tem experiência na função docente e na coordenação, e nos informou ainda que além de ser coordenadora pedagógica, também exerce sua profissão como professora na mesma instituição que coordena.

Na quinta pergunta, a coordenadora primou-se constatar quais estratégias são utilizadas para envolver uma maior participação dos pais na escola. Ela enfatiza que agendam reuniões periódicas na escola, organizam eventos para a comunidade participar, tais como festa da primavera, festival de sorvetes, quadrilhas, atividades para a casa possibilitando as crianças interagirem com a família.

De acordo com o sexto questionamento acerca da relação entre a escola e a comunidade, a coordenadora afirma ser de forma democrática e participativa. Relativamente na sétima questão, a coordenadora constatou que há a falta de apoio por parte da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC), quando abordado aos aspectos negativos do trabalho do coordenador pedagógico. Já em contrapartida, na oitava pergunta ela relatou sobre os aspectos positivos dessa função, declarando que se faz necessário valorizar e garantir a participação ativa dos professores, garantindo um trabalho que seja integrador e produtivo.

Na nona indagação foi informado que não há nenhum trabalho de assistência pedagógica didática para o professor na unidade escolar. Conforme a décima e última questão, indagou-se como e de que forma a coordenadora pedagógica propõe a elaboração do planejamento para os professores e como os acompanha na construção de seus planos.

O planejamento é elaborado nos grupos de estudos, realizados uma vez por mês sob orientação da coordenadora pedagógica. É perceptível diante à concepção da coordenadora, que na execução de um trabalho que visa integrar e valorizar a participação ativa e eficácia de toda a comunidade escolar está diretamente ligado à proposta da realização de uma gestão que tenha autonomia, o princípio da democratização e participação no sistema de ensino.

Salienta Gadotti (1999 p.49) a esse respeito:

A participação e a democratização num sistema público de ensino, é a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo.

Depreende-se então, que a escola em seu pressuposto de atuação como centro das relações integradoras, deve ser planejada com a intenção de transformá-la em um ambiente agradável e propício aos debates constantes e permanentes, buscando a participação efetiva e renovadora entre escola-comunidade-família. Sendo assim, entendemos por meio dessa comparação entre o que foi pesquisado e o que analisamos com base nas respostas obtidas nos questionários, que há uma concordância em ambas as partes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Boa parte dos desafios da gestão escolar na atualidade está relacionada às mudanças naturais de nossa sociedade, além daqueles desafios rotineiros conhecidos que consomem tempo e energia de um gestor.

Assim, compreende-se que para exercer uma liderança democrática e participativa, se faz necessário buscar o engajamento de todos por meio do diálogo garantindo que todos estejam voltados ao mesmo propósito educacional, metodologias, desafios da instituição ou qualquer questão em comum a comunidade escolar.

Uma gestão humanizada com certeza terá muito sucesso se priorizar a valorização de sua equipe, dando destaque, ou seja, voz e vez, e principalmente o mérito aos responsáveis pelas boas práticas e ao mesmo tempo, acolhendo e resgatando os membros que pouco se envolvem.

Não é um trabalho simples e muito menos, fácil, é necessário que o educador que se propõe a assumir esta condição, deve estar em constante formação e busca de estratégias que garantam a eficiência e eficácia de sua liderança.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n.31, p.129-144, 2008.

ALVES, J. V. **Motivação no setor público**: uma investigação na escola municipal de ensino fundamental “Profª Emília de Oliveira Neves”, em Bananeiras-PB.2019.Disponível em:<<https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/861/1/1Jose%CC%81%20Valdemir%20Alves.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre lideranças e mudanças. Tradução de: Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B. da.; ABREU, D. L. de. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. Regae. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4718/471847063010.pdf>> Acesso em: 16 abr. 2020.

CARVALHO, D. L. **Gestão escolar e motivação do trabalho docente**. Sobradinho-RS 2018. 42f. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1559/tcce\\_ge\\_ead\\_2018\\_carvalho\\_daiane.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1559/tcce_ge_ead_2018_carvalho_daiane.pdf?sequence=1&isallowed=y)>. Acesso em: 18 abr. 2020.

CHRISTÓVAM, M. C. T. A Formação Permanente do Educador e o Processo Ensino-Aprendizagem. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 171-185.

COELHO, R. R.; ASSIS, E. R. de; MACEDO, S. B. de. **Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho - Dormentes/PE**. **Revista Multdisc. Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 436-455, 2018.Disponível em:<<https://idonline.emnuvens.com.br/id//article/viewfile/1339/1927>> Acesso em: 15 abr. 2020.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de **A qualidade da educação**: perspectivas e desafios. Cad. CEDES vol.29 no.78. May/Aug. Campinas, SP. 2009.

FERREIRA, F. **Gestão pedagógica**: tudo o que você precisa saber. Blog. Proesc. 2018. Disponível em: < <http://www.proesc.com/blog/gestao-pedagogica/>> Acesso em 26 out. 2020.

FERREIRA, N. S. C. Gestão da educação e as políticas de formação profissionais da educação e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 97-115.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola**. 13. ed. São Paulo: Papyrus, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Edição revisada. Editora Heccus. São Paulo. 2013.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MATOS, S. de J.; LEMOS, A. P. da S. Importância da gestão escolar no ambiente educacional. **Revista de Educação da Reages**, Papiranga-BA. n. 3, p. 20-23, jan./jun. 2019. Disponível em: <<https://www.faculdadeages.com.br/uniages/wp-content/uploads/2019/07/p.-20-23.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2020.

OLIVEIRA, M. A. M. de (Org). **Gestão educacional: novos olhares e novas abordagens**. 7. Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, S. da S.; SILVA, J. F. da; BENTO, M. das G. Relação Escola e Família: Expectativa de Uma Educação de Sucesso. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 48, dez. 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2275/3450>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

OSTI, A. Contexto familiar e o desempenho de estudantes do 5º ano de uma escola no interior de São Paulo. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 18, n. 2, p. 369-383, abr./jun. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8637508>>. Acesso em: 17 abr. 2020

SANTANA, L. K. R. **Implementação de um sistema de gestão escolar em uma escola particular de São Paulo**. 2018. 52f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Santo Amaro, São Paulo.

SILVA FILHO, G. P. da. **A gestão financeira na escola pública do Distrito Federal: avanços ou contradições?** Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/36118>>. Acesso em: 16 abr. 2020.



VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTTI, J. M. Gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 4570, nov. 2019. Disponível em: [:<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/152>](https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/152). Acesso em: 15 abr. 2020.