



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

ANDRESSA ALBINO FRANCO

REFLETINDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

PORTO VELHO

2023

ANDRESSA ALBINO FRANCO

REFLETINDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Sob a orientação da Profa. Me. Sandra Carla Pereira Barbosa.

PORTO VELHO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Albino Franco, Andressa.
Refletindo Sobre a Gestão Educacional / Andressa Albino Franco,
Porto Velho-RO, 2023.
22 f.

Orientador(a): Mestre Sandra Carla Pereira Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Gestão escolar.. 2. Formação inicial e continuada.. 3. Gestão
democrática e participativa.. 4. Desafios.. I. Pereira Barbosa, Sandra
Carla (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

REFLETINDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

Andressa Albino Franco¹
Sandra Carla Pereira Barbosa²

Resumo

O presente trabalho pretendeu realizar uma reflexão sobre a gestão educacional, além de conceituar a gestão escolar, descrevendo os desafios enfrentados pelo gestor público frente às interações que ocorrem na escola. Tal estudo se pautou em uma pesquisa qualitativa, de cunho documental e bibliográfico. A coleta e seleção de dados se deram através das plataformas digitais. Nosso aporte teórico se baseou na LDB 9394/96; em Libâneo (2008); Luck (2017); Agostini (2010); Santos, Prsykiem e Bonez (2020); Oliveira e Cruz (2022), entre outros. Nesse sentido, os principais desafios enfrentados pela gestão escola se relacionam à formação inicial e continuada do gestor escolar. Além disso, o aspecto administrativo, formado pelo diretor e pelo coordenador, precisa ser repensado. A burocracia, para ter acesso aos recursos financeiros e físicos, inviabiliza a execução de programas e projetos a serem realizados na escola. A falta de envolvimento da comunidade escolar como um todo no processo de diálogo, para tomada de decisão, na elaboração e execução de projetos, também dificulta uma gestão democrática e participativa. Com isso, para que o gestor trabalhe de uma forma democrática, é necessária a participação de todos: pais, alunos, funcionários e professores.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação inicial e continuada. Gestão democrática e participativa. Desafios.

ABSTRACT

The present work intended to reflect on educational management. Specifically, conceptualize what school management is and describe the challenges faced by public managers in the interactions that occur at school. This is qualitative research, of a documentary and bibliographic nature. Data collection and selection took place through digital platforms. Our theoretical support is based on LDB 9394/96; Libâneo (2008); Luck (2017); Agostini (2010); Santos, Prsykiem And Bonez (2020); Oliveira And Cruz (2022). We conclude that, among the main challenges faced by school management, are: the initial and continuing training of school managers. In the administrative aspect, where the management team is made up of just two people, the director and the coordinator, responsible for the entire administrative and pedagogical part of the school. The bureaucracy to access financial and physical

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia, *Campus* Porto Velho Zona Norte. E-mail: francoandressa31@gmail.com

²Professora Orientadora. Graduada em Pedagogia, pela Universidade Estadual da Paraíba, e Mestre em Leitura e Ensino, pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

resources, which makes it impossible to carry out programs and projects to be carried out at school. The difficulty of including students' parents and the lack of involvement of the school community as a whole in the process of dialogue for decision-making in the preparation and execution of projects are challenges to be faced by the school manager, so that effective management can occur. democratic and participatory.

Keywords: School management. Participatory. Democratic. Challenges.

INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988 garante um dos princípios que deve reger o ensino público no Brasil, que é a gestão democrática e participativa, garantida a todos os níveis de escolarização, com o intuito de formar pessoas críticas e participativas. De acordo com a LDB 9394/96, em seu artigo 14:

Cabe ao gestor escolar, focar a ação da gestão na aprendizagem dos alunos; avaliar as ações da escola, coordenar a construção, acompanhar a execução e avaliação do PPP; monitorar e avaliar continuamente a qualidade do processo pedagógico; priorizar o coletivo.

De acordo com a citação acima, na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), o conceito de gestor escolar vai além de ser apenas um administrador de uma instituição escolar como um todo, sendo aquele profissional que trabalha em diferentes setores da escola, a exemplo do pedagógico, do administrativo, do financeiro e o de Recursos Humanos. Cabe ao gestor delegar as atividades e designar responsáveis pela execução.

Levando em consideração que a gestão escolar possui grande relevância no ambiente educacional, entende-se que a liderança do gestor impacta positivamente quando utilizada corretamente. Para Fayol (*apud* Rocha, 2023),

o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações, através da tomada de decisões fundamentadas na escolha e no tratamento dos dados, bem como nas informações relevantes. Por essa via, o gestor contribui para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores,

para a satisfação das necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Nesse sentido, a gestão é o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade.

É através da liderança do gestor que pode ser visto o uso da influência para conduzir as atividades dos membros de uma equipe, levando-os à execução de seus objetivos, além de orientar, acompanhar e apoiar o corpo docente e a equipe pedagógica quanto ao exercício das suas tarefas, promovendo a interação, cooperação, comunicação e motivação, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais, mediante situações mediatizadas, que venham a representar o processo educativo e o sistema educacional.

Todos esses aspectos da gestão visam alcançar melhores resultados, de modo a acompanhar e a conhecer as diversas metodologias e abordagens didáticas, com o intuito de orientar o corpo docente a utilizá-las para melhorar a qualidade do ensino.

Nesse processo de ensino-aprendizagem, faz-se necessário desenvolver as competências e habilidades dos alunos, como também a formação de sujeitos reflexivos e construtores de novas práticas no contexto social-histórico. Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é o de realizar uma reflexão sobre a gestão educacional. Vale destacar também os objetivos específicos deste artigo: conceituar a gestão escolar; descrever os desafios da gestão educacional frente às interações que ocorrem na escola, bem como destacar as boas possibilidades de convivência e aprendizagem no ambiente escolar.

O interesse por esta temática surgiu em decorrência da atividade profissional exercida pela pesquisadora e pelas dificuldades em realizar práticas pedagógicas no ambiente escolar. Além disso, este estudo se justifica pela importância e o anseio de estudar os desafios que um gestor público enfrenta no ambiente escolar. Tal anseio está ligado ao nosso desejo de ampliar o conhecimento sobre esta área tão importante para academia e para a nossa vida profissional, já que a escola é um ambiente de formação do ser social, crítico e atuante na sociedade.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: além desta parte introdutória, este estudo contempla três seções. Na primeira, destacamos a fundamentação teórica, na qual apresentamos a definição de gestor escolar,

descrevendo sua função e suas características; há, ainda, reflexões sobre os desafios enfrentados por tal gestor.

Em seguida, na segunda seção, destacamos a metodologia utilizada para realização deste trabalho. Logo depois, na terceira seção, discutimos os dados levantados. Por último, sem termos a pretensão de encerrar as discussões sobre este tema, trazemos as nossas conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestor escolar: definição, função e características

O gestor, antes de ser administrador, deve ser um educador por excelência no âmbito da instituição escolar, pois lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo na instituição. Para Agostini (2010), a qualidade de uma escola possui relação direta com a habilidade dos seus gestores e colaboradores. Tal autor indica que estes devem se capacitar continuamente, visto que o relacionamento é o alicerce da dinâmica escolar.

Para atuar como gestor escolar, é necessário estar preparado para exercer esta função, pois esse cargo exige muita competência e habilidade no que se diz respeito à administração de uma escola pública, garantindo, assim, uma educação de qualidade para os estudantes.

Vale lembrar que coordenar não é uma tarefa trivial, contudo quando há uma equipe que coopera com o gestor, o qual está à frente da direção, este tem uma maior capacidade e propensão no desenvolvimento de todo o processo de ensino aprendizagem (Silva, 2023 *apud* Oliveira, 2007).

A palavra gestão tem sua origem no latim *gestio*, que quer dizer “ato de administrar, de gerenciar”, ou seja, a ação de gerir determinado órgão ou instituição tem como responsabilidade geral a administração, um conjunto de ações necessárias para se administrar uma organização em todas as suas áreas. Para isso, a gestão promove a integração entre elas, bem como uma melhor utilização dos recursos disponíveis, com o objetivo de atingir as metas planejadas.

Nesse momento, convém pensarmos sobre a liderança na escola, sabendo que esta possui uma característica inerente à gestão escolar, através da qual

[...] o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (Lück, 2017, p. 20).

Nessa perspectiva, o gestor deve exercer sua liderança democraticamente, reconhecendo, direcionando e orientando os seus liderados, de modo que estes tenham a liberdade de se expressarem, para que haja troca de ideias e todos participem das decisões, de uma forma democrática. Segundo Libâneo (2008, p. 128):

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos- administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumido pela equipe escolar e pela comunidade.

O verdadeiro líder precisa apresentar uma boa relação interpessoal com a sua equipe, fazendo com que as pessoas reflitam e participem do processo pedagógico, mostrando a direção das áreas e atividades a serem exercidas e, conseqüentemente, os resultados que serão obtidos com a excelência no ensino. Isso reflete em uma equipe motivada, com pais e alunos mais engajados, bem como a redução da inadimplência. Com isso, os objetivos e as metas da escola tendem a ser alcançados.

Nesse cenário, destacamos a figura do gestor público, aqui representado pelo gestor escolar, aquele que, sem dúvida, age como facilitador, junto a sua equipe, coordenando a distribuição de atividades. Ele também é quem garante um bom clima organizacional, fazendo com que a comunicação e a interação entre a equipe sejam mais fluente e eficiente. Para isso, tal figura deve promover a união de professores, direção, demais colaboradores da instituição e pais, sendo, pois, um grande desafio na gestão escolar.

Esse desafio, geralmente presente no cotidiano do gestor escolar, pode ser minimizado com o apoio da família, visto que a educação não é construída apenas com a responsabilidade exclusiva da escola. Com isso, os pais possuem um papel significativo na formação educacional dos seus filhos, de modo que estes precisam ser incentivados a participar mais do processo de ensino-aprendizagem dos seus

filhos. Assim, o gestor educacional precisa encontrar boas estratégias para trazer a família para a rotina estudantil das crianças e adolescentes.

Nesse contexto, administrar o dia a dia das escolas públicas se tornou algo complexo e desafiador, pois a liderança não é uma ação prática individual e isolada, mas, sim, um processo coletivo, de diferentes sujeitos escolares, em distintos momentos e em situações próprias. Isso implica afirmar que a liderança é um processo social.

Dessa forma, os gestores escolares possuem uma ampla função ou exercem diferentes papéis, que vão desde a coordenação, a organização e o gerenciamento das atividades que são realizadas dentro de um estabelecimento escolar. Libâneo (2008) destaca, em suas publicações sobre gestão, a importância da prática da gestão escolar e participativa, desenvolvida com autonomia e sem o autoritarismo por parte dos gestores, mas com a discussão de projetos, elaborados a partir do diálogo com a comunidade estudantil, com a participação dos pais de alunos e com os professores da escola.

Vale dizer que a comunidade escolar é composta por todos/as que atuam no escopo educacional: docentes, discentes, quadro técnico-administrativo, oficiais de manutenção, alimentação e higienização. Dentre tais demandas, que o gestor escolar encontra para desempenhar no ambiente escolar, estão as tarefas de: observar o trabalho pedagógico; analisar os resultados; conduzir e implantar melhorias e métodos de ensino para tornar o processo de aprendizagem cada vez mais eficaz para os educandos; e reiniciar o ciclo de avaliação e aperfeiçoamento, ajudando os professores a implantar melhorias que elevem o desempenho da instituição, criando um ambiente propício e estruturado para que os alunos absorvam todo o conhecimento dispensado.

Além disso, o gestor precisa ser capaz de refletir sobre a diversidade presente entre os atores que compõem a comunidade escolar, valorizando as diferenças, no comprometimento com o direito universal à educação.

Essas atividades podem ser delegadas com o processo de distribuir e confiar trabalho a outra pessoa. A gestão ou liderança, dentro de uma organização, envolve um gestor, com o objetivo de distribuir eficientemente o trabalho, a tomada de decisões e a responsabilidade aos trabalhadores subordinados numa organização.

Outro aspecto, destacado por Libâneo (2008), se caracteriza como desafio aos gestores, quando estes sentem a necessidade de encontrar meios de conseguir

resultados melhores, para que exerçam suas funções com menos desafios que surgem frequentemente, bem como a constatação de problemas no ambiente escolar, ocasionando insatisfações que acabam interferindo na qualidade das atividades propostas em planejamento, além de interferir no trabalho coletivo dos profissionais da educação, visto que o local de trabalho é um ambiente em que o profissional desempenha suas atividades com prazer, refletindo sua prática e construindo a ação profissional através da capacitação e, assim, tende a otimizar a qualidade do trabalho, como também aprimora sua participação na tomada de decisões junto à comunidade escolar.

Rodrigues (2012) indica a importância da atuação do gestor escolar como determinante para o sucesso ou o insucesso da instituição. Tal consideração indica a relevância das características daquele que irá liderar as atividades centrais da escola, sejam elas atividades administrativas ou pedagógicas, considerando sua experiência, formação e perfil de liderança.

Em meio a isso, é oportuno destacar que a escola não é apenas um ambiente democrático, mas, sim, uma organização que promove e orienta a prática democrática, que pressupõe a ideia de participação, isto é, o trabalho de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu caminhar e agindo em conjunto, de modo a criar um clima participativo, orientado pela vontade coletiva.

Dessa forma, democratizar as relações de trabalho numa escola, diante dos desafios da sociedade contemporânea, para fortalecer o trabalho coletivo, deve haver a participação de todos, sendo:

[...] o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (Libâneo, 2008, p. 79).

Uma das principais características da administração escolar é trazer a comunidade para dentro das ações da instituição e também para contribuir para o desenvolvimento da sociedade, promovendo o compartilhamento de decisões e informações; a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, bem como a transparência são fatores operacionalizados por instâncias colegiadas. Assim, o gestor realiza suas responsabilidades, respeitando as

diferenças, ao ouvir, dialogar, analisar, avaliar, aceitando opiniões, ou seja, interagindo, de forma saudável, com os demais membros da comunidade.

Antes de tudo, o planejamento escolar bem definido abrange todas as áreas da escola, do pedagógico ao financeiro. Uma boa comunicação entre os seus membros permite que seja criado um ambiente baseado em uma relação de confiança, capaz de resolver conflitos de maneira justa, imparcial e eficaz. Além disso, o gestor precisa ter habilidades sociais, como: inteligência emocional, liderança e flexibilidade; características pessoais, como: proatividade, responsabilidade, ética profissional e capacidade de inovar.

A gestão administrativa escolar é a área responsável por analisar como estão sendo utilizados os recursos financeiros e físicos na instituição, além de cuidar da manutenção da escola. Ela faz o gerenciamento de processos, recursos e pessoas, emissão de notas e documentos.

Além de se preocupar em manter o equilíbrio pedagógico, a administração verifica desde os estoques de materiais repostos às instalações físicas em condições adequadas. É importante lembrar que a gestão escolar deve ter um olhar maximizado para todos os processos que fluem dentro da escola. Com efeito,

A gestão democrática da escola é uma contribuição indispensável, uma garantia e uma prática concreta desta construção emancipadora da existência das pessoas e da humanidade. O diretor deve seguir para manter o equilíbrio entre o pedagógico e o administrativo e reconhecer que as falhas decorrem fundamentalmente de ações gerenciais. Se uma escola não vai bem, é possível encontrar muitas justificativas, mas nenhuma exime a direção da responsabilidade (Sales, 2023).

Para Lourenço Filho (2007), a escola é composta por atividades complexas, que envolvem muitos agentes. Por isso, faz-se necessário a distribuição de tarefas, envolvendo a divisão do trabalho, levando, assim, à noção metódica de Organização e Administração. Pois administração da educação envolve o cumprimento de normas, diretrizes práticas e atividades.

Nesses componentes, encontram-se diversos fatores que, na sua totalidade, incluem políticas, planejamento, gestão e avaliação educacional. Desse modo, a prática educativa organiza, planeja, avalia, é onde a sociedade está integrada de forma geral, tendo como responsável o diretor, que faz o papel de gerente. Nessa perspectiva, os mais diversos fatores estão inseridos nas ações desse profissional, o

qual reflete uma política de planejamento, relacionada às suas ações no ambiente escolar. Nesse contexto:

A estrutura hierárquica é definida em quatro níveis: alunos, mestres, diretores de escolas e chefes de órgão administrativos. Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar as atividades planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar, em função de ambos partirem da mesma fonte, proposta por Henry Fayol (Loureço Filho, 2007, p. 88).

2.2 Desafios encontrados na gestão educacional

Embora a área da educação esteja cada vez mais atualizada e globalizada, estes fatores não impedem que o gestor público enfrente desafios ao administrar uma instituição escolar.

Nesse sentido, sabemos que a gestão escolar, nas escolas públicas, enfrenta uma série de desafios diferenciados, a exemplo da limitação de custos, que interfere na qualidade do ensino que a escola oferece e que pode impactar diretamente a eficácia do ensino e o aprendizado dos alunos.

Autoras como Lück (2017) e Veiga (2012) debatem acerca desses desafios, ampliando a discussão, já que trazem contribuições para a nossa reflexão e compreensão sobre este tema. Tais desafios estão presentes não apenas no cotidiano do gestor educacional, mas em todo o corpo escolar, a saber: educadores, funcionários, pais e discentes, que precisam enfrentar juntos essa problemática.

Dentre os desafios apresentados por essas autoras estão a escassez de recursos financeiros e a infraestrutura inadequada, os quais podem ser enfrentados pela gestão escolar nas escolas públicas, como bem destaca Lück (2012, p. 89): “a falta de investimentos adequados compromete a qualidade da educação, dificultando a oferta de condições mínimas para o processo educativo”. Esse desafio pode afetar a disponibilidade de materiais didáticos, equipamentos, espaços adequados e, até mesmo, a remuneração e a capacitação dos profissionais da educação.

Vale destacar ainda o processo de formação desses profissionais, já que o próprio gestor escolar necessita estudar e refletir sobre a sua prática, além de se manter atualizado sobre os diferentes assuntos que compõem o processo educacional.

Os desafios enfrentados pelo gestor escolar vão desde a falta de recursos humanos, ou seja, professores para atenderem melhor os alunos, com atendimento individualizado, reforço escolar, até a parte administrativa.

Nesse cenário, para se trabalhar em uma escola, a equipe multiprofissional deve ser composta por um diretor administrativo – que, em algumas escolas, ele também é responsável pela parte pedagógica – pelo supervisor educacional, que possui as mesmas atribuições do coordenador pedagógico, esse profissional trabalha diretamente com os professores, orientando-os na parte pedagógica da escola – já o orientador educacional cuida dos alunos, no sentido de trabalhar o comportamento, acompanhamento de notas, relação de frequência, além da assiduidade dos alunos nas aulas.

Nessa equipe, há a figura do assistente social, que atua de forma interventiva, para estreitar os laços entre comunidade e escola, promovendo ações para colaborar na prática da inclusão social, na emancipação e na formação dos estudantes para a promoção da cidadania.

Há, também, o psicólogo escolar, que também faz parte da equipe diretiva de uma escola. O papel do psicólogo na educação não é fazer terapia. Esse profissional está voltado para identificar e orientar familiares e educadores em como lidar com determinados desafios e comportamentos causados por dificuldades emocionais e/ou sociais no contexto escolar e familiar, caso seja essa a situação.

Desse modo, tais profissionais atuam na equipe multiprofissional da escola, desenvolvendo um trabalho conjunto ao lado do gestor escolar, contribuindo para o bom funcionamento da escola e para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos. Segundo Luck (2017, p 32):

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacional, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

Adicionada à falta de recursos financeiros, que inviabiliza a execução de programas e projetos, outros desafios são encontrados pelo gestor escolar, a exemplo da dificuldade de envolver a comunidade e os professores nas decisões escolares, devido à dificuldade em se organizar com o tempo; problemas na infraestrutura do colégio; a falta de tempo em relação à quantidade de trabalho, além de alguns entraves em motivar o trabalho em equipe como um todo. Quando não

atuam em um ambiente comunicativo e transparente, os gestores podem enfrentar alguns obstáculos ao expor suas ideias e sugestões. Sabendo disso:

Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (LÜCK, 2017, p. 26).

Nesse contexto, cabe ao gestor escolar promover o engajamento dos professores e alunos, ou seja, a motivação, o engajamento e a participação nas tarefas escolares. Porém, a alegria de se trabalhar nesse ambiente não depende unicamente do gestor público. Alunos, professores e funcionários podem também contribuir para um bom desempenho da gestão, e essa motivação deve ser proporcionada pelo gestor escolar, através dos incentivos que ele pode dar aos alunos, para estudar, interagir e, principalmente, alcançar bons resultados. Cada indivíduo tem em si a motivação ou a necessidade de participar ou não de um espaço escolar, de modo que alegria ou tristeza são sentimentos que geralmente extrapolam a área de cobertura dos gestores.

A falta de participação da família na vida escolar de seus filhos é um desafio a ser enfrentado pelo gestor escolar, pois, quando os pais participam ativamente da vida escolar dos filhos e se engajam no cotidiano escolar, a tendência é que os alunos se dediquem e se esforcem mais, ou seja, pais participativos geram melhores resultados que pais ausentes.

Para Libâneo (2008), é importante valorizar a participação da comunidade escolar nas reflexões e decisões do caminho e do desafio educativo. Assim, a escola é chamada a exercer um processo pelo qual é canalizado o trabalho coletivo das pessoas, orientando-as e integrando-as rumo a seus objetivos.

Outro desafio, vivenciado pelo gestor escolar, como dito anteriormente, é atrair a família dos alunos para dentro do ambiente escolar, para que estes possam ser incluídos nas atividades escolares e práticas. Sabemos que, para que isso ocorra de forma efetiva, é necessário que o gestor escolar promova um ambiente favorável ao envolvimento mútuo, já que todos, que ali atuam, se tornam responsáveis pelo processo educacional como um todo.

Dessa forma, o gestor escolar, enquanto administrador da escola, deve enfrentar os desafios do dia a dia, de modo que toda equipe escolar aja com equilíbrio e harmonia. É tarefa do administrador assegurar a todos um espaço limpo e organizado, além de manter materiais eficientes para o crescimento do trabalho educacional, de forma a contribuir para o desenvolvimento do conhecimento dos estudantes, sustentando-se nos princípios legais e éticos que conduzem sua prática.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho se refere ao tipo qualitativa, visto que utilizamos a base bibliográfica e documental de caráter descritivo, com a intenção de expor as concepções encontradas na gestão educacional e os principais desafios em administrar uma escola pública.

O pensamento de Severino (2007) foi muito importante para o desenvolvimento deste estudo, pois, através de seus pressupostos teórico-metodológicos, conseguimos nos orientar com relação ao tema, além de apontar para a grande importância da gestão democrática e participativa em escolas públicas. A respeito dessa modalidade de pesquisa, Severino (2007, p. 122) afirma que:

[...] Utiliza-se de dados de categoria teórica já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Desse modo, concebe-se por pesquisa bibliográfica todo o agrupamento/ ligação de documentos que foram unidos em direção às informações encontradas, isto é, que serviu de fonte. Dessa maneira, é muito importante que o observador comprove seus conceitos, com base no que foi composto a respeito da temática que está sendo analisada.

Para dar início a este Trabalho de Conclusão de Curso, a saber a escrita deste artigo, inicialmente, listamos os sites de pesquisa nos quais iríamos fazer a coleta dos dados e, posteriormente, selecionamos os artigos que estudaríamos nas plataformas digitais.

Realizamos a busca pelos documentos a serem estudados por nós, em plataformas digitais, como no Portal de Periódicos e Teses e Dissertações da

CAPES; na plataforma Google Acadêmico; Revistas Educacionais eletrônicas, disponibilizadas nos sites das respectivas universidades,. Neles buscamos conceitos, definições e instrumentos legais existentes, relacionados ao nosso tema de estudo.

O recorte do período que utilizamos para fazer a seleção desses documentos foi compreendido entre os anos de 2020 a 2023, ou seja, só iríamos selecionar trabalhos publicados neste período de dois anos e que tratassem da temática gestão escolar. Para tanto, estipulamos a escolha de dois artigos e de uma dissertação para realizar a nossa análise. Foram determinados como critérios de exclusão aqueles trabalhos que possuíssem duplicidade de propósito e também que possuíssem o seu objetivo de pesquisa igual ao qual estávamos debatendo.

Realizamos esta seleção dos documentos em plataformas digitais, utilizando palavras-chave, como: GESTÃO ESCOLAR, DESAFIOS. Ao colocar as palavras-chave apareciam diversos trabalhos sobre esta temática e utilizamos como critério de inclusão o critério do período dos anos que citamos acima, trabalhos que foram publicados entre os anos de 2020 a 2023.

Dentre os documentos lidos, destacamos as contribuições de Esposito (2023); Santos, Prsybyciem e Bonez (2020); Oliveira e Cruz (2022), entre outros.

Após a coleta dos dados, realizamos uma leitura seletiva e interpretativa dos textos, para a análise dos conceitos a serem explorados. Feita as leituras, análises e comparações dos artigos, foram selecionadas as obras dos autores que tratam da nossa temática de estudo, ou seja, aqueles teóricos que tratam sobre os desafios encontrados pela gestão escolar.

Em seguida, procedemos à categorização do tipo de documento e elaboração de uma lista organizada. Podemos visualizar essas informações no Quadro 01, que aborda as características específicas dos documentos que foram objeto de análise:

Quadro 01 – Particularidades dos documentos analisados:

Gênero	Autor	Título	Ano
Artigo	Almir Paulo dos Santos, Moises Marques Prsybyciem, Juliane Bonez	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão.	2020

Artigo	Marcos Diego de OLIVEIRA José Anderson Santos CRUZ	Gestão e a avaliação escolar: os desafios do gestor escolar na atualidade.	2022
Dissertação de Mestrado	Ícaro Rodrigo Esposito	Metaestudo sobre lideranças escolares no Brasil na perspectiva da gestão democrática de 2018 a 2022	2023

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

O quadro acima trata das particularidades dos documentos analisados. A primeira coluna descreve o gênero do texto utilizado no desenvolvimento do trabalho; na segunda, a autoria de cada documento; na terceira coluna, a identificação do título dos documentos e, na quarta coluna, o ano de publicação.

O foco da pesquisa foi a identificação dos desafios da gestão de uma escola. Na seção a seguir, apresentaremos a análise dos nossos dados.

3 ANALISANDO OS DADOS E REFLETINDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

O presente tópico tem como foco discutir as análises feitas nos documentos elencados para esta pesquisa, a saber: os artigos e a dissertação selecionada para a realização deste nosso estudo. A análise de todo o material teve como foco o objeto deste estudo: refletir sobre a gestão educacional e os desafios vivenciados por este profissional, tomando como base metodológica a análise de conteúdo.

Assim, iniciamos esta discussão, discorrendo sobre a dissertação de mestrado de Esposito (2023), defendida ainda neste ano, na Universidade de São Carlos, intitulada: *Metaestudo sobre lideranças escolares no Brasil na perspectiva da gestão democrática de 2018 a 2022*. Nessa dissertação de mestrado, o autor objetivou mapear as produções científicas sobre lideranças escolares na educação básica brasileira, para identificar nelas possibilidades de fortalecimento da gestão democrática das escolas, tendo como objetivo específico analisar e sistematizar seus referenciais teóricos, metodologias e resultados dessas produções. A questão norteadora foi: como se configuram as lideranças escolares no Brasil, com base nas produções científicas encontradas em bases de dados digitais brasileiras?

Essa dissertação apresenta semelhanças com a nossa pesquisa, especificamente no que se refere à coleta de dados, pois Esposito (2023) realizou o seu levantamento de dados no Portal de Periódicos e Teses e Dissertações da CAPES, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD e no mecanismo de busca Google Acadêmico, com recorte temporal de 2018 a 2022. O corpus de análise foi composto por 18 trabalhos – 10 artigos, seis dissertações e duas teses, que foram selecionados por meio de procedimentos da pesquisa bibliográfica, contemplando sínteses analíticas de cada um deles.

Segundo Esposito (2023), a gestão escolar abarca as lideranças, no sentido administrativo, pedagógico. Vejamos a seguir a definição de lideranças, descrita por ele:

Entendemos lideranças como agentes de cada segmento escolar – equipe gestora; professores; funcionários; estudantes e famílias – que conseguem mobilizar, articular e representar seus pares para participarem ativamente nas decisões a serem tomadas nas escolas, salas de aula, reuniões de pais, conselhos escolares, assembleias e/ou em quaisquer circunstâncias que demandem encaminhamentos específicos (ESPOSITO, 2023).

Para esse autor, os desafios da gestão escolar ocorrem, de forma mais intensa, na sua função pedagógica, especificamente no que se refere à distribuição de lideranças, valores tradicionais e novas demandas, também com o envolvimento dos professores na realização do processo gestor.

De acordo com Esposito (2023), a administração do gestor escolar deve ter um olhar maximizado para todos os processos que fluem dentro da escola. Por conseguinte, devem incluir políticas de planejamento, gestão e avaliação educacional. Assim, a prática do gestor escolar público abrange as ações de organizar, planejar, avaliar no ambiente escolar.

Além do exposto acima, esse autor destaca as contribuições que os professores podem trazer para a gestão escolar, com suas observações sobre a liderança de cada gestor/a, para a melhoria do processo escolar em sala de aula. Enfatiza-se, ainda, a importância do diálogo extraescolar, com o segmento dos pais participantes do conselho escolar ou com filhos na instituição.

Após as análises interpretativas e comparativas, feitas durante a pesquisa, o autor chegou à conclusão de que esse estudo possibilitou um avanço acerca dessa temática, ou seja, a ampliação do debate sobre as lideranças escolares, concluindo

que a democracia na escola requer a participação coletiva e a inclusão de todos os envolvidos nos processos de tomada de decisões.

Já o artigo de Santos, Prsybyciem e Bonez (2020), publicado na revista *Educação em Perspectiva*, traz uma discussão envolvendo os aspectos da legislação referente à gestão democrática, além de práticas de liderança em três escolas, em diferentes redes de ensino. Seu objetivo foi compreender como a gestão escolar desenvolve práticas de liderança democrática nas ações propostas pela equipe diretiva. A metodologia utilizada foi a de cunho qualitativo, com coleta de dados, através de um questionário estruturado, com gestores, professores e pais. Após a realização do trabalho, os autores chegaram à conclusão de que a liderança na gestão escolar se materializa a partir de ações participativas e dialógicas entre gestão, professores e pais, enquanto função prática de cooperação. Nesse artigo, os autores destacam a importância da liderança do gestor e as suas ações para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

No artigo de Oliveira e Cruz (2022), publicado na *Revista online de Política e Gestão Educacional*, os autores relatam que os gestores assumem, no desempenho de suas funções, a capacidade de organizarem o início do ano letivo; informar a comunidade escolar sobre os eventos que surgem na vida da escola; garantir os relatórios mensais, bimestrais e semestrais; redigir os relatórios de retorno e final de ano; conferir até mesmo os estoques de materiais repostos e verificar se as instalações físicas da escola estão em condições adequadas.

Além dessas atribuições, os autores convergem na opinião de que é papel do gestor escolar garantir em sua escola o respeito à legislação, à LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, além de observar e orientar os docentes e os funcionários que lidam com a parte administrativa, referente à atribuição dos respectivos cargos.

Desse modo, a gestão escolar desempenhará o gerenciamento de processos, recursos e pessoas, não apenas a emissão de notas e documentos. Para esses autores, tal gestão deve se preocupar em manter o equilíbrio pedagógico e administrativo da escola de uma forma democrática, sem a imposição autoritária de atribuições e papéis a serem desempenhados.

Entretanto, para que ocorra uma gestão participativa e democrática, é necessário que ocorra um processo de conscientização dos papéis a serem

exercidos por cada um, ou seja, por parte de todos os envolvidos na gestão: alunos, família dos alunos, professores e funcionários de forma geral.

Feita a leitura e a discussão dos dados levantados, percebemos que esses autores convergem para o pensamento de que os principais desafios enfrentados pelo gestor escolar estão relacionados aos fatores econômicos, responsabilidades financeiras, para a compra de materiais para a escola, no que diz respeito à burocracia existente, para que os provimentos cheguem de fato à escola.

Outro desafio, descrito por esses autores, está ligado a uma característica da gestão democrática e participativa, proposta por Libâneo (2008), na qual o gestor escolar deve proporcionar condições para que a escola seja um local em que o processo de tomada de decisões ocorra através do debate e do pensamento coletivo, sem imposições e sem autoritarismo para com todos que fazem parte da escola, desde os funcionários, professores, alunos e familiares que compõem a comunidade escolar.

Diante dessas reflexões, observamos que deve haver mudanças a serem implantadas na escola, para que o gestor escolar, juntamente com toda a comunidade, possa dar início a um processo apoiado na participação de todos os envolvidos, com o intuito de enfrentar as dificuldades encontradas nesse processo, mas que trará, certamente, maior flexibilidade nas articulações que serão necessárias para se atingir os objetivos propostos, para articular família e escola, minimizando os supostos desafios que possam surgir durante a caminhada rumo à gestão pública, democrática e participativa.

Segundo (Luck, 2017), “a gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho coletivo de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto”.

Dessa forma, a relação do corpo docente com os gestores e com a comunidade escolar deve ser afetiva e eficaz na escola. Além disso, os gestores, enquanto agentes de mudança e lideranças transformadoras, devem elaborar uma proposta transformadora e eficiente, com o propósito de motivar a sua equipe. Uma gestão escolar eficiente é aquela que une a comunidade para participar junto das tomadas de decisões, nos mais diversos aspectos da administração da escola, que vão desde o planejamento pedagógico até à implementação e à avaliação do processo de ensino e aprendizagem.

Para Libâneo (2005),

É importante valorizar a participação da comunidade escolar nas reflexões e decisões do caminho e desafio educativo, em que a escola é chamada a exercer um processo pelo qual é canalizado o trabalho coletivo das pessoas, orientando-as e integrando-as rumo a seus objetivos.

O processo de gestão democrática escolar é uma forma de gerir uma instituição, que oferece total participação, transparência e democracia para todos os participantes do processo educacional.

O trabalho exercido pelo gestor, considerando a perspectiva democrática, favorece o desenvolvimento escolar, exercendo, com isso, “a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem em execução de objetivos” (Libâneo, 2005, p. 89), para que “promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais” (Lück, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal realizar uma reflexão sobre a gestão educacional, assim como descobrir os principais desafios encontrados pelos gestores de uma instituição pública, refletindo que tal profissional necessita buscar recursos para demandas que vão desde situações em que ele tem o comando de decisão e de atuação até aquelas que estão além de suas possibilidades.

Após a análise e a interpretação dos dados, podemos concluir que tal objetivo foi alcançado, visto que foi evidenciado, através de artigos e da dissertação de mestrado já publicados, um breve panorama das problemáticas que envolvem o processo de gestão educacional.

No que se refere aos desafios enfrentados, a maior parte se refere à própria formação do gestor escolar. No aspecto administrativo, a equipe diretiva é formada apenas por duas pessoas, o diretor e o coordenador, responsáveis por toda a parte administrativa e pedagógica da escola, gerando uma burocracia, dificultando que os recursos financeiros e físicos cheguem à escola. Com isso, ocorre a inviabilização de programas e projetos.

Além disso, como dito anteriormente, há a dificuldade de envolver a comunidade e os professores nas decisões escolares; a inclusão da família na vida escolar de seus filhos; a dificuldade de organização de horário; a resolução de

problemas na infraestrutura da escola; a divisão do trabalho; a falta de tempo em relação à quantidade de trabalho; os entraves em motivar o trabalho em equipe; o engajamento dos professores e alunos; a resistência às mudanças; a escassez da participação e a contribuição da família na vida escolar.

Esta pesquisa traz uma pequena contribuição para o conhecimento da relação entre servidores e o trabalho desenvolvido pelos gestores escolares. Porém, é indispensável ressaltar a necessidade de aprofundamento, para que tanto os hábitos quanto as modernas ferramentas de gestão possam desenvolver o surgimento de novas possibilidades de construção de conhecimento.

Esses debates devem acontecer dentro e fora do espaço escolar, com todos os atores que compõem o espaço social e que contribuem com o processo educacional. Todos são importantes nesse desenvolvimento: o gestor, o corpo docente, os servidores das escolas, a família, os alunos, a secretaria de educação e os governantes.

Dessa forma, podemos concluir que, há muito que se considerar sobre a atuação dos gestores escolares e que ainda, outras pesquisas sobre esta temática, ainda devem ser realizadas, desde que destaquem mais aspectos que indiquem como reduzir os problemas citados, além de debates em perspectivas municipais e estaduais.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. Z. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Constituição Federal. *In*: CÚRIA, Luiz Roberto; CÉSPEDES, Lívia; NICOLETTI, Juliana. **Vade Mecum Universitário de Direito Saraiva**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9394/96. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: MEC, 23 de dez. 1996.

ESPOSITO, R. Í. Metaestudo sobre lideranças escolares no Brasil na perspectiva da gestão democrática de 2018 a 2022. Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/18637/DISSERTA%C3%87%C3>

%83O_DE_%C3%8DCARO%20RODRIGO%20ESPOSITO_VERS%C3%83O%20FI
NAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 ago. 2023.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. (Série: Cadernos de Gestão)

OLIVEIRA, D. A. Burocracia e democracia nas escolas públicas. *In: Educação & Sociedade*, 28 (100), 37-60. 2007.

OLIVEIRA, M. D. de; CRUZ, J. A. S. **Gestão e avaliação escolar**: os desafios do gestor escolar na atualidade. Disponível em:
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17228>. Acesso em: 15 ago. 2023.

ROCHA, G. Qual é o seu conceito de gestão? Disponível em:
<https://gustavorochacom.com.br/2011/09/13/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao/>.
Acesso em: 15 dez. 2023.

RODRIGUES, S. M. S. **A cultura organizacional e o papel do gestor de formação**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2012. Disponível em:
https://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

SANTOS, A. P. dos; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Revista Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e020040, 2020. Disponível em: <https://www.notapositiva.com/old>. Acesso em: 15 dez. 2023.

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

SILVA, A. C. P. da. **O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar**: uma revisão da literatura. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/revisao-da-literatura>. Acesso em: 15 dez. 2023.

VEIGA, I. P. A. Formação de gestores escolares: a atuação dos cursos de administração escolar no Brasil. **Educação & Sociedade**, 33 (121), 55-77. 2012.

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?cv=1

<https://gustavorochacom.com.br/2011/09/13/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao/#:~:text=Gest%C3%A3o%20tem%20foco%20na%20inova%C3%A7%C3%A3o,reinventar%20aquilo%20que%20j%C3%A1%20existe>.

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/revisao-da-literatura>

LIBÂNIO, J.C. **Organização e Gestão da Escola - 06 Edição/ 13. ed.** Heccus. 6 fevereiro 2021.

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12149/TCCE_GE_EaD_ALMEIDA_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y