



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



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

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA RONDÔNIA**  
**CAMPUS JI-PARANÁ.**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**SILVANA DE GOIS DA SILVA**  
**DANIEL MOREIRA DA SILVA**

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES NA REDE**  
**PÚBLICA DE ENSINO**

**JI-PARANÁ, 2023**



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



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

**SILVANA DE GOIS DA SILVA**

**DANIEL MOREIRA DA SILVA**

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES NA REDE  
PÚBLICA DE ENSINO**

Artigo apresentado ao Curso Superior Tecnológico em Gestão Pública, EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rondônia (IFRO), Campus Ji-Paraná.

Orientadora: Dra. Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira.

**JI-PARANÁ, 2023**



## Ficha Catalográfica

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

S586d

Silva, Silvana de Gois da Silva.  
DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES  
NA REDE PÚBLICA DE ENSINO / Silvana de Gois da Silva Silva,  
Daniel Moreira da Silva, Ji-Paraná-RO, 2023.  
16 f.

Orientador(a): Pof<sup>a</sup>.Dra. Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira.

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

1. Gestão escolar. 2. Gestão participativa. 3. autonomia. 4.  
princípios democráticos. I. Silva, Daniel Moreira da. II. Oliveira, Mônica  
do Carmo Apolinário de (orient.). III. Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

CDD: 371.207

**Bibliotecário(a) Responsável:** Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864 (Campus Ji-Paraná)

## DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES NA REDE PÚBLICA DE ENSINO

Silvana de Gois da Silva <sup>1</sup>

Daniel Moreira da Silva <sup>2</sup>

Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira <sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo versa sobre o papel da gestão escolar diante dos desafios enfrentados na rede pública, além de propor possibilidades para solução de problemas. Tem o objetivo de evidenciar e analisar os principais desafios do gestor escolar no ensino público. Trata-se de um estudo bibliográfico amparado nos pressupostos da teoria histórico-cultural. A discussão fomenta a necessidade crescente de compreender a organização escolar como um espaço social, proativo, histórico, envolto em contradições, desconstruções e conflitos, mas especialmente um lugar de atividade humana, de desenvolvimento e transformação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar; Gestão participativa; Autonomia; Princípios democráticos.

**ABSTRACT:** *This article deals with the role of school management in the face of the challenges faced in the public network, in addition to proposing possibilities for solving problems. It aims to highlight and analyze the main challenges of the school manager in public education. This is a bibliographical study supported by the assumptions of the cultural-historical theory. The discussion fosters the growing need to understand school organization as a social, proactive, historical space, shrouded in contradictions, deconstructions and conflicts, but especially a place of human activity, development and transformation.*

**KEYWORDS:** *School management; Participative management; autonomy; democratic principles.*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso CST Gestão Pública - IFRO. E-mail: silvanadegois111982@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do curso CST Gestão Pública - IFRO. E-mail: danielmoreira456@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Orientadora. Doutora em Educação e docente do IFRO campus Ji-Paraná. E-mail: monica.oliveira@ifro.edu.br

## 1. Introdução

Toda e qualquer organização que possui funções administrativas tem por ofício a conduta de estruturar e organizar processos e recursos, em adição, tem a prerrogativa de estabelecer metas de forma que haja melhorias e desenvolvimento. Nas relações humanas, entre os sujeitos envolvidos, faz-se necessário articulação, gestão de funções, promoção de motivação e adequação aos objetivos da ação exercida. Essa concepção de gestão também se aplica à administração escolar, fundamental para a promoção da qualidade da educação por intermédio das ações arquitetadas em uma instituição de ensino.

É importante mencionar que a educação brasileira vive o desafio constante de enfrentamento às dificuldades impostas por gestões públicas e políticas desastrosas. Os gestores escolares constantemente se deparam com problemas materiais, estruturais, pedagógicos e pessoais que fragilizam o processo administrativo. São cada vez maiores as exigências direcionadas aos gestores escolares, por isso necessitam apropriar-se de referenciais históricos e culturais que sejam capazes de contribuir para a prática educativa emancipadora, especialmente na sociedade tecnológica em que vivemos – cenário em constante mutação.

Numa visão emancipadora, no processo educativo não ocorre apenas a transformação da informação em conhecimento e consciência crítica, ocorre sobretudo a formação de pessoas, pois “[...] a educação não muda, mecanicamente, a sociedade, mas muda os seres humanos que podem mudar suas vidas e suas estruturas políticas, sociais e econômicas (GADOTTI, 2007, p.70).

No entanto, as diretrizes curriculares que regem a educação brasileira nos últimos anos apresentam discursos contraditórios: por vezes defende a perspectiva do mérito, colocando a produtividade como referencial para a qualidade e, em outros momentos, evidencia o discurso da inclusão, que busca materializar o direito universal de todos à educação e o respeito à identidade e diversidades. Ser gestor escolar em meio a contradições já constitui um grande desafio. Para Rios (2008) a demanda do gestor envolve a construção de uma profissionalidade que articule a técnica, os vieses políticos, a ética e a estética escolar.

Na perspectiva da teoria Histórico cultural, que em muito nos agrada, centrada nos estudos de Vigotsky (1998, 2007) buscou a constituição de um método pedagógico de lidar com a organização da escola, é proposto uma percepção de

gestão escolar a partir das relações construídas e constituídas nos papéis sociais, nas regras, nas divisões de ações e na inserção da comunidade escolar. É justamente nas relações entre as pessoas que surgem as contradições, as múltiplas vozes e perspectivas, e elas são a força motriz para a mudança e o desenvolvimento.

No lugar de pensar a escola como transmissora de conhecimentos e informações, este estudo opta por uma concepção de educação e organização do sistema de gestão escolar como espaço para a apropriação da cultura para a formação do homem histórico. As reflexões que permeiam o ambiente escolar no qual estamos inseridos profissionalmente foi o motivo que nos despertou para compreender melhor a temática. As vivências no chão da escola nos fizeram perceber as constantes dificuldades que os gestores já enfrentaram e enfrentam para atender estudantes, professores, equipe de apoio e a sociedade.

Diante disso, a questão norteadora que orienta esse estudo consiste em indagar: Quais os principais desafios que a gestão escolar na rede pública enfrenta e como tenta solucionar esses desafios?

Na busca por respostas chegamos ao objetivo geral de evidenciar e analisar os principais desafios do gestor escolar da rede pública de ensino. Estabelecemos como objetivos específicos: refletir sobre alguns desafios que surgem no dia a dia da escola relacionados à gestão escolar; destacar a importância da gestão escolar; propor soluções para o desenvolvimento de uma gestão escolar participativa.

O estudo faz uma revisão bibliográfica em periódicos com foco em apresentar várias abordagens que permitam demonstrar a importância da gestão escolar no desenvolvimento de processos pedagógicos e administrativos. Sua relevância reside na demanda social por uma educação pública de qualidade, capaz de minimizar os desafios impostos. Por uma educação que seja capaz que compreender a organização escolar como um espaço social, proativo, histórico, envolto em contradições, desconstruções e conflitos, mas especialmente um lugar de atividade humana que requer ser humanizado.

## **2. Caminhos metodológicos**

O estudo foi desenvolvido por intermédio de uma pesquisa bibliográfica, em que a geração de dados ocorreu a partir de estudos anteriores com base em livros e artigos científicos que expõem o assunto abordado. Procuramos identificar as

conexões mais relevantes que contribuísssem para a apropriação do conhecimento e exposição de resultados (GIL, 2008).

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa descritiva, visto que está focada em expressar uma visão geral capaz de evidenciar e analisar os principais desafios do gestor escolar da rede pública de ensino e propor alternativas viáveis para o desenvolvimento de uma gestão escolar participativa e democrática.

Este estudo apresenta uma revisão da literatura tendo como descritores: Gestão escolar; Gestão participativa; autonomia escolar; comunidade escolar; Conselho escolar; Educação emancipadora; Plano de ação do gestor; Cultura e clima organizacional. Mediante o levantamento bibliográfico foi possível apurar o olhar e eleger as ideias que despertaram maior interesse, para então analisá-las a fim de assegurar coesão e sentido na composição do pensamento.

Por fim, concordamos com Galvão e Pereira (2014), para quem a revisão da literatura deve ser abrangente e não tendenciosa ou parcial. A revisão atenta respaldou a elaboração dos argumentos de pesquisa, a busca literária, a seleção dos textos de análise e a extração do conjunto de informações que fundamentaram a tomada de decisões, análise e apresentação dos resultados.

O construto dessa análise faz opção pela perspectiva histórico-cultural, em que o objeto se funde com a teoria pedagógica e assume argumentos em defesa dos conceitos de emancipação, democracia e autonomia, como conjecturas em que o sujeito se apropria criticamente do conhecimento, se desenvolve e participa ativamente na sociedade.

### **3. Desafios que surgem no dia a dia da escola relacionados a gestão escolar**

O primeiro passo na compreensão da temática está relacionado a terminologia empregada. A expressão administração escolar está caindo em desuso e um novo termo tem se evidenciado. Já no final dos anos 90 o termo Gestão Escolar ganha espaço no contexto educacional brasileiro. As legislações e políticas públicas do país sinalizam para a importância da boa gestão na escola, com foco em uma educação de qualidade, com isso a gestão passa a ser inerentemente ligada à boa qualidade da educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, inciso VIII do artigo 30, versa sobre os princípios do ensino em território nacional e usa o termo gestão democrática do ensino público. Para Ferreira (2003) a gestão da educação

consiste em tomar decisões conscientes sobre como agir diante de objetivos definidos. Para o autor toda tomada de decisão é um ato político, que envolve escolhas entre opções existentes e atreladas aos propósitos que se desejam alcançar.

A gestão escolar está fundamentada na garantia da qualidade do ensino através da otimização das tarefas traçadas por uma instituição, possuindo, portanto, como foco principal a melhoria de resultados no processo de ensino e aprendizagem. Segundo Lück (2009) compete ao gestor escolar o direcionamento e a organização do trabalho de todos que atuam na escola, de modo a orientar os sujeitos da ação educativa no desenvolvimento de um ambiente educacional promotor de aprendizagens e formação dos alunos. Esse papel de gerir, na grande maioria dos casos, encontra-se centrado em uma só pessoa.

Mas é preciso pensar que apesar do processo ser orientado pela gestão, a escola também é composta pelo corpo docente, coordenadores e técnicos pedagógicos que agregam a equipe escolar, tornando possível a elaboração de atividades desenvolvidas com excelência, auxiliando os diretores a manterem qualidade das ações de gestão e de ensino. A esse respeito Gracindo (2009) destaca que a escola é um espaço de exercício da democracia, no qual a postura do gestor deve ser de agregar os sujeitos sociais ao ato de gerir. Os professores, coordenadores e orientadores de ensino, a comunidade e todo coletivo escolar devem ser inseridos na participação e na tomada de decisões.

Para Libâneo (2007) a escola é um espaço comum com objetivos compartilhados entre pessoas que constituem a comunidade escolar, como parte de um processo contínuo de intercâmbios de saberes e culturas, mas que é também percebida como uma instância de formação e desenvolvimento de pessoas. Nesse sentido, o desenvolvimento do sujeito reflete um processo coletivo, que precisa ser considerado pela gestão escolar. Na organização escolar, o sujeito é o corpo coletivo que compõe a comunidade educativa, e integra um sistema de atividades das práticas escolares.

O trabalho da direção escolar deve ser desenvolvido em conjunto com os profissionais que compõem a equipe, de modo a proporcionar uma gestão democrática, em que todos atuam em prol do mesmo objetivo, o ensino de qualidade. Para tanto, a ideia da autonomia precisa estar vinculada à prática de gestão, como peça fundamental na construção da identidade da escola (FERREIRA, 2005).

A visão de gestão escolar que compartilhamos, destoa da perspectiva neoliberal para a qual a escola serve como mecanismo de adequação das pessoas aos processos de produção capitalista. Na proposta de uma gestão democrática e autônoma, os objetivos escolares estão relacionados às concepções de ser humano e de sociedade, o compartilhamento de saberes e fazeres, que dão sentido e significado às variadas práticas existentes no âmbito escolar.

O emprego do termo gestão escolar, na literatura analisada, também vem acompanhado do adjetivo “participativa”. Historicamente, no período marcado pela redemocratização do Brasil, o conceito de gestão democrática e participativa tornou-se central nos debates de cunho educacional. Mas na prática prevalecem ações políticas de sucateamento da escola pública e desvalorização profissional. Muito embora a Constituição Federal, amparada em caráter democrático, na seção I do capítulo III, artigo 205 cita que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, para o desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.

No entanto, é preciso levar em consideração que a gestão democrática é algo que vem sendo implementado dia após dia nos espaços escolares de modo participativo pelos pais, professores, funcionários e sociedade como um todo, de modo que a tomada de decisões não está concentrada apenas nas mãos do diretor escolar. O gestor escolar tem um papel intermediador e articulador.

A realidade escolar impõe vários planejamentos e acolhe diferentes atividades: a gestão administrativa, a gestão pedagógica, a gestão patrimonial, a gestão da aprendizagem, entre outras que se articulam conforme a estrutura proporcionada pela instituição, sua definição hierárquica e infraestrutura. Essa estrutura remete ao ato de estruturar e organizar processos, administrar recursos para que as metas designadas para seu desempenho sejam atingidas, de forma que haja desenvolvimento e melhorias no processo educacional. Mas é preciso ter em conta que a escola se concretiza nos sujeitos que a compõem e a constroem, rompimentos e continuidades no sistema organizacional deverão ser ações humanas concretas a partir dos desejos coletivos.

Segundo Paro (2003) a prática de colaboração recíproca entre os grupos e pessoas é antes de tudo um ato democrático e participativo que precisa vigorar na escola. A tomada de decisões parte do coletivo escolar, para benefício dos sujeitos envolvidos no processo. E o papel dos gestores, segundo Lück (2012), assenta-se na

sua capacidade de influenciar a atuação das pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais e das decisões planejadas coletivamente.

Liderar não é tarefa simples, exige paciência, disciplina, humildade, confiança, respeito e compromisso (MEDEIROS *et al.*, 2009). Faz-se necessário também uma boa gestão de pessoas, bem como de suas funções, adaptando-as em suas atividades, organizando cargos e procurando promover motivação, adequando-as, portanto, às suas ações. Baseado nessa definição, é sabido dizer que com a administração escolar não é diferente, devem haver estratégias para direção, manutenção e gestão de local e de pessoas.

O cenário atual impôs ao Gestor Escolar desafios inéditos. O contexto da pandemia por Covid-19 exigiu metamorfoses aos processos de ensino que ainda não foram bem assimilados e não comprovaram eficácia. Em pouco tempo gestores e corpo docente tiveram que se adequar às tecnologias para que a comunicação entre pais, alunos e professores não fosse afetada. O uso das mídias sociais cresceu bastante e a tecnologia se faz mais presente no modo de gerir o aprendizado.

O domínio das tecnologias, bem como o uso consciente e adequado dos recursos tecnológicos ainda é um desafio para professores, coordenadores e diretores. Nem todos estão preparados para dominar ferramentas, aplicativos, mídias sociais, ou mesmo para assessorar os estudantes na mitigação dos déficits, das dúvidas, para oferecer dicas de estudo, passar recados, sala de bate papo e diversos programas que podem ser usados para interagir com os alunos na promoção da apropriação do conhecimento.

Desprovidas de infraestrutura e conhecimento tecnológico, as escolas públicas tiveram que se adaptar com uso de recursos e suportes para ofertar minimamente os conteúdos. Os resultados dessa reorganização desordenada e frenética do processo refletiu drasticamente na qualidade do ensino e aprendizado escolar. Docentes e gestores, pais e alunos, tiveram que se adequar a novas tecnologias, por vezes inacessíveis para o público mais vulnerável.

O período pós pandêmico ainda enfrenta desafios com as aulas híbridas, presenciais e a distância a depender da realidade vivenciada. Soma-se a isso, as recentes ameaças de ataques a escolas, resultado da cultura do ódio difundidas nas redes sociais. Todas essas intrincadas problemáticas exigem dos gestores esforços nunca antes imaginados para o cenário educacional, como diversas adaptações a fim

de manter principalmente a qualidade de ensino, precisam ser pensadas. Estratégias de segurança, formação, gestão de recursos e controle emocional dos sujeitos que estão inseridos no ambiente escolar são objetos da gestão escolar e requer desenvoltura, sabedoria e principalmente exercícios de humanização.

É preciso compreender que a escola enquanto organização socialmente constituída, está inserida dentro de uma cultura constituída historicamente com relações herdadas, positivas em termos de valores, mas também, infectada de elementos desconstrutores da humanidade. Por isso é fundamental uma gestão que integre de maneira crítica e emancipatória os objetivos coletivos ao sistema legal e cultural.

Perceber a organização e gestão escolar a partir da perspectiva Histórico-Cultural ocorre por compreendê-la de forma integrada, em que se faz presente práticas humanas de interação complexas, crescentes, conflituosas e contraditórias, mas extremamente necessárias para o processo de desenvolvimento da aprendizagem do conjunto de saberes produzidos pela humanidade, das habilidades, valores e comportamentos culturais.

#### **4. A importância da gestão escolar.**

Concordamos com Paro (2003) quando afirma que não pode haver democracia plena em um ambiente escolar se não houver pessoas democráticas para exercê-la. Essa leitura crítica do autor evidencia que o sucesso de uma gestão escolar reside na formação democrática de todos os que atuam no processo educacional. Nesse sentido a escola pública precisa se adequar aos interesses das camadas trabalhadoras que a compõem. Não há sentido em promover uma educação pensada por uma elite destinada exclusivamente à formação de trabalhadores com foco superficial ou inexistente na formação da consciência crítica. A participação na tomada de decisões deve partir dos sujeitos sociais na qual a escola está localizada.

Nesse sentido, o papel dos gestores escolares se assenta nas vivências oriundas da comunidade, nas relações com os outros do entorno educativo. Segundo Lück (2012) cabe ao gestor escolar mobilizar, orientar e coordenar o trabalho da equipe sem desconsiderar os anseios do grupo, suas necessidades e a identidade sociocultural que constitui a escola. Essa compreensão leva em consideração que a organização e gestão escolar atuam como promotoras de espaços integradores de

sentido e significado, com participação ativa no processo de desenvolvimento dos estudantes e de toda comunidade escolar.

Tal perspectiva, não ocorre distante da autonomia do gestor escolar destacada anteriormente por Ferreira (2005). Se a escola não possui autonomia, tende a afastar-se dos caminhos que propiciam à classe trabalhadora a tomada de consciência social e crítica, e a apropriação do conhecimento histórico e cultural promotor de emancipação.

A consequência da autonomia na gestão democrática é a constituição efetiva de uma gestão democrática por intermédio da participação concreta e legítima de todos os envolvidos no processo educativo. Bortolini (2013) explica que a autonomia da escola está associada com a potencialidade em elaborar e executar projetos integradores bem sucedidos com a participação da comunidade.

Heloisa Lück (2012) em seu curso a distância sobre Gestão escolar estabelece algumas posturas e atitudes de gestão escolar que em seus estudos trazem bons resultados para a escola:

Comprometimento e divisão de responsabilidades, facilitando a participação dos envolvidos; Reconhecimento dos esforços, avanços e iniciativas dos envolvidos, para estimular, motivar e tornar as pessoas mais eficazes e felizes; Realização de parcerias para atender as necessidades da escola, sendo que a grande parceria é com os professores e funcionários; Exposição e transparências das metas pessoais de todos; Tranquilidade e discernimento para lidar com conflitos e adversidades; Superação do ego e da vaidade, mantendo a autoridade necessária, lembrando na gestão coletiva o que predomina são as ações conjuntas; Garantia de que os procedimentos têm como referência a legislação vigente e os documentos que norteiam as ações da escola, bem como as decisões tomadas em reuniões de professores, funcionários e pais; Criação de cultura de participação comunitária, incitando as pessoas a se pronunciarem, colaborando para eliminar o medo da manifestação; Acompanhamento e auxílio na organização das regras e acordos e atenção para o seu cumprimento; Constância e persistência em relação aos resultados; Intervenção em situações que afetam a rotina, os relacionamentos ou que tragam prejuízo para a escola. (2012, s/d)

Embora os apontamentos sejam úteis e legítimos, entendemos que a compreensão sobre as dimensões pedagógica, curricular, administrativa, interpessoais em que uma unidade escolar está inserida, são fundamentais para transformar e socializar a formação humana na escola. Conforme Libâneo (2008) a escola é entendida como um espaço educativo, de aprendizagem constituída pelos seus componentes, onde os profissionais podem tomar decisões sobre o seu trabalho

e aprender coletivamente. Essa concepção valoriza as ações concretas dos sujeitos envolvidos no contexto da escola, das iniciativas e interesses socioculturais e em função da responsabilidade com o serviço educacional ofertado, sem desobrigar o Estado de seu papel e de suas responsabilidades no processo educativo.

## **5. Proposições para o desenvolvimento de uma gestão escolar participativa.**

Boas práticas de gestão estão sendo adotadas como mecanismo para a constituição de uma escola democrática e participativa. Na literatura consultada elencamos três práticas de gestão consideradas adequadas: formação de Conselhos Escolares, elaboração de Plano de Ação e gestão da Cultura e do Clima Organizacional.

A configuração de um Conselho Escolar constitui um importante espaço de atuação de membros da comunidade que desejam a melhoria da qualidade da educação e a ampliação das possibilidades de emancipação dos sujeitos envolvidos no processo educativo. A natureza constitutiva dos Conselhos escolares, suscita perspectivas de gestão com caráter democrático.

O Conselho Escolar é um organismo institucional responsável pela tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. É formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Cada Conselho Escolar tem ações respaldadas por um Estatuto próprio, que normatiza o funcionamento da escola. Normalmente cabe aos conselheiros deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação (MEC, 1996).

Os Conselhos Escolares representam a participação democrática de todos aqueles que fazem a escola e dela se utilizam (educadores, alunos, pais ou responsáveis). Mesmo que o ambiente escolar esteja envolto em conflitos, o esforço conjunto dos membros buscará atuar na melhoria dos padrões de ensino e

aprendizagem, no desenvolvimento dos sujeitos que se relacionam no âmbito escolar. Na perspectiva Histórico cultural, a formação dos conselhos escolares, constituído pela vivência dos objetivos comuns, mas sem desconsiderar as contradições e fragmentações existentes e influências dos ambientes sociais em que os sujeitos estão inseridos.

O funcionamento de maneira efetiva dos conselhos escolares contribui para descentralizar as decisões vinculadas à figura da direção escolar, passando para as mãos do coletivo. Paro (2003) diz que a criação de um Conselho Escolar, constituído por representantes eleitos por vários setores da escola, com adoção de regime de cooperação entre os membros, atua para evitar práticas monocráticas.

Outra orientação que nos chamou atenção na busca literária foi a constituição de um Plano de Ação da gestão escolar. É um documento estruturado com base nas normativas legais atreladas aos desígnios locais, definidos pelos gestores, em que são reunidas as intenções de intervenção da gestão escolar. É um instrumento destinado também a delegar responsabilidades e está sempre aberto a proposições.

Esse plano conecta-se ao projeto político-pedagógico da escola, uma vez que mistura o entendimento dos membros da comunidade escolar sobre a educação que desejam. Segundo Padilha (2001, p.36) o plano de ação é um documento “em que se registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com quem fazer”. Desse modo, constitui uma apresentação das decisões tomadas no processo de planejamento, um roteiro organizado que revela as intenções de trabalho.

A função do Plano é nortear a prática de gestão escolar e ajustar as necessidades que surgirem, por isso não pode se configurar como um mecanismo inflexível e estático. Precisa estar aberto ao movimento que a ação pedagógica e formadora demanda. Ele admite ajustes, interrogações e consiste em um lugar de reflexões sobre os processos que envolvem a gestão escolar. Para Berenguel (2021, p.99) o plano de ação

“não tem natureza descritiva ou prescritiva, pois é um instrumento autoral, que carrega os quadros mentais que acompanham a ação do gestor no cotidiano e nas diferentes esferas de sua atuação; é farol a guiá-lo na vastidão da rotina e nos percalços da atividade educativa”.

Para a autora, ao tornar vivo um Plano de Ação no cotidiano escolar, o gestor permite que ele impacte diretamente seus fazeres e sentidos, potencializando a consciência de suas escolhas e ações.

O plano de ação atuará como instrumento de trabalho que sustenta a gestão escolar e tem como objeto o desenvolvimento profissional. É um parceiro dialógico do gestor durante sua atividade, mediador da ação do sujeito em uma atividade social (LEONTIEV, 1978). Opera como um guardião de intenções sistematizadas de ação, mediador entre o conhecimento e a ação do gestor.

Por último sugerimos a Gestão da cultura e do clima organizacional. A cultura e o clima organizacional da escola expressam a personalidade institucional. Reflete a identidade que configura no espaço escolar, desvela a natureza do processo educacional e como a vida da escola é definida pela comunidade. O fazer educacional é constituído coletivamente.

A visão que norteia nosso pensamento é de que não é possível compreender a escola somente a partir das determinações oficiais definidas por intermédio de legislação e políticas educacionais. Conhecer a cultura e o clima organizacional da escola envolve dedicar-se em compreender as ações que ocorrem no chão da escola. É preciso um acordo viável entre a política educacional estipulada pelos governos e as diretrizes e valores internos consolidados no espaço educativo.

As escolas desenvolvem suas próprias práticas, de modo dinâmico, flexível, em que se reproduzem e reformulam elementos culturais que interagem com os aspectos de ordem histórica, ideológica, sociológica e psicológica (TEIXEIRA, 2002). As escolas são diferentes entre si, são capazes de criar valores identitários nas vivências, nas diferenças e nas ações que executam.

Lück (2011) afirma que a gestão da cultura e do clima organizacional da escola constitui uma dimensão fundamental do trabalho da gestão. Para o autor, os gestores escolares precisam dedicar grande e contínua atenção ao modo coletivo de ser e de fazer a escola, estar alerta às relações interpessoais, as ações e reações do grupo.

## **6. Resultados e discussões**

Os estudos que embasaram esta abordagem nos permitiram verificar que ocorreram mudanças relevantes na forma de gerir a escola. Anteriormente verificava-se uma tendência mais administrativa e hoje há maior preocupação na formação continuada do gestor e na boa liderança de equipe, amparada em princípios democráticos e em decisões coletivas.

O objetivo proposto foi alcançado à medida que as informações em discussão permitiram demonstrar a importância da gestão escolar democrática e participativa, em que o gestor conhece as dimensões do processo educacional e atua para o desenvolvimento de uma liderança harmoniosa de modo a integrar a equipe e identificar os aspectos identitários da escola.

É possível perceber que os desafios sempre vão surgir no dia a dia da escola, por se tratar de um ambiente coletivo interligado aos problemas sociais que os sujeitos da ação educativa vivenciam. Entraves burocráticos, ou mesmo a falta de participação das famílias no processo educacional poderão ser recorrentes e contribuirão para dificultar todo o processo de gestão e desenvolvimento que se planeja alcançar. Mas é justamente nesse ambiente de vivências, controvérsias e intrincadas realidades que a escola se constitui. Caberá à gestão escolar atentar-se para as questões envolvidas na escola e atuar com o coletivo na solução dos problemas e na busca por identificar o que motiva os sujeitos de sua equipe, levando em consideração as especificidades de cada membro, fornecendo condições para a motivação.

Os estudos apontam que uma gestão escolar participativa, que democratiza as decisões e oportuniza o diálogo e a interação para a solução das demandas tem alcançado resultados mais eficazes. Mas um ponto é fundamental para alcançar êxito na gestão escolar: o conhecimento. O domínio de informações técnicas, a compreensão da legislação educacional, a competência para as mudanças tecnológicas constantes no espaço escolar, a sensibilidade para as questões interpessoais são requisitos indispensáveis ao gestor escolar.

Percebemos que foi de fundamental importância a atuação dos gestores escolares no processo de reestruturação escolar nos tempos de pandemia, em que tiveram que se reinventar para proporcionar meios para que os professores pudessem dar aulas usando novas tecnologias, foi um momento tenso, cheio de incerteza, mas que gestores não desistiram e, com os professores e equipe, se dedicaram a minimizar os prejuízos. O pós-pandemia também está cheio de desafios e os gestores buscam mecanismos para manter o desenvolvimento e funcionamento do ambiente escolar e proporcionar segurança aos profissionais, estudantes e comunidade.

Outro elemento do cenário escolar que nos permite análise são as tecnologias digitais de informação e comunicação. Elas vieram para ficar, e tendem a ser mais exploradas no contexto escolar. A tecnologia constitui um mecanismo mediador da ação de gestão escolar para integração e interação entre professores, alunos e

comunidade escolar como um todo. A conexão permite intercâmbio de informações e saberes, a disseminação de boas práticas para o desenvolvimento de um ensino e aprendizagem mais próximos dos anseios daqueles que participam do fazer e ser da escola.

## **7. Considerações finais.**

Na análise bibliográfica, em especial os pressupostos histórico-culturais, nos impulsionou aperceber a necessidade de gestores escolares buscarem constante crescimento e inovação, percebendo o mundo e os sujeitos em suas potencialidades e diversidades. Paradigmas de gestão sustentados pela democracia e pluralidade humana ganham espaço no âmbito da administração escolar, de modo a contribuir para o processo de desenvolvimento da aprendizagem do conjunto de saberes, habilidades e valores produzidos pela humanidade.

O labor do gestor escolar é com e para as pessoas envolvidas na escola, é constituído de questionamentos, dúvidas, análise e compreensão que vão ofertando possibilidades e moldando o caminho sempre inacabado, mas repleto de vivências. Essa visão tem lavado muitos gestores a desempenhar a função com qualidade, uma vez que estes profissionais estão em busca de inovação e percepção das reais necessidades do ambiente escolar.

Os gestores escolares se redesenham a cada novo desafio que surge na educação, buscam desde a formações e aperfeiçoamentos a gestão de pessoas e conflitos de cunho motivacional e emocional, são desafiados a manter equipe com segurança e qualidade do ensino e aprendizagem. As tecnologias, cada vez mais presentes na educação, ainda constituem um desafio para a rede pública em que prevalece as marcas da vulnerabilidade social e econômica.

Ao destacar a pandemia por covid-19 ou os ataques recentes às escolas no país, tencionamos evidenciar o cenário conflituoso e desafiador em que o papel da gestão escolar se configura e a importância que lhe é atribuída na solução e mitigação dos problemas, no qual e faz urgente e fundamental uma rede de apoio que garanta a segurança das escolas.

Muitos desafios estão por vir, como a superação da defasagem do ensino ou a superação das amarras qualitativas e quantitativas do ensino virtual, mas uma coisa

é certa, a figura do gestor escolar é imprescindível para o desenvolvimento e superação que se deseja alcançar.

### **Referências Bibliográficas**

BERENGUEL, L. C. O Plano de Ação como instrumento de reflexão sobre as intenções formativas na gestão escolar. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

BORTOLINI, J.C. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. Dourados: UNIGRAN, 2013.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Resolução CNE/CP N. 01/2002, de 18 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Brasília, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Constituição federal. Brasília, 1988.

FERREIRA, N.S.C.(org) Formação continuada e gestão da educação. São Paulo. Cortez, 2003.

GADOTTI, Moacir. A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar. 1. ed. – São Paulo: Publisher Brasil, 2007

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <[http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 23 abril. 2023.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas 2008.

GRACINDO, R.V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. Brasília: revista Retratos da Escola, v. 3 nº 4. 2009.

LEONTIEV, A. N. *O Homem e a Cultura* - O desenvolvimento do psiquismo. São Paulo: Moraes, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola: teoria e prática. 5. Ed. revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008. 319 p.

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. 2 ed. Petrópolis: Vozes, V.V. 2011.

LÜCK, H. Lideranças em gestão escolar. 8. Ed. Petrópolis: Vozes, V.IV. 2012.

MEDEIROS, F. de.: et al. Gestão patrimonial, financeira e relações de liderança. Guarapuava: Ed. Da Unicentro, 2009.

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3.ed. – São Paulo: Ática, 2003.

RIOS, T. Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. Cultura organizacional e o projeto de mudança em escolas públicas. Campinas: ANPAE, 2002.

VYGOTSKY, L.S. O desenvolvimento Psicológico na Infância, São Paulo, SP: Martins Fontes, 1998.

VYGOTSKY, L.S. A formação social da mente. São Paulo. Martins Fontes. 2007.