

**DEUZINÉIA RIBEIRO CHAGAS**  
**SILMARA MACHADO DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR: Desafios e Possibilidades nas Instituições de  
Ensino Público**

**PORTO VELHO - RO**

**2023**

DEUZINÉIA RIBEIRO CHAGAS  
SILMARA MACHADO DOS SANTOS

GESTÃO ESCOLAR: Desafios e Possibilidades nas Instituições de Ensino Público

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.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms<sup>a</sup>. Sandra Carla Pereira Barbosa

PORTO VELHO - RO

2023

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

Santos, Silmara Machado dos Santos.

GESTÃO ESCOLAR: desafios e possibilidades nas instituições de ensino público / Silmara Machado dos Santos Santos, Deuzinéia Ribeiro Chagas Chagas, Porto Velho-RO, 2023.  
25 f.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Mestre. Sandra Carla Pereira Barbosa Sandra Carla Pereira Barbosa 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. Gestor escolar. 3. Possibilidades. 4. Desafios.. I. Chagas, Deuzinéia Ribeiro Chagas. II. Barbosa, Sandra Carla Pereira Barbosa (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

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

## **RESUMO**

Este artigo investiga as regulamentações e procedimentos burocráticos que afetam a capacidade dos gestores na tomada de decisões ágeis e inovadoras nas instituições de trabalho, bem como avaliamos se esta burocracia influencia na eficiência administrativa do gestor escolar. Os principais resultados apontam para a necessidade da escola, na pessoa do gestor, juntamente com a sua equipe, criar espaços e oportunidades para que haja sintonia e entrosamento entre gestão, escola e comunidade, adotando assim estratégias que favoreçam essa aproximação. Entretanto, na instituição pública subsistem vários fundamentos que impedem o desempenho das renovações nos colégios educacionais. No entanto, é considerável destacar que a falta de conhecimentos dos educadores e servidores dos setores implicam no avanço e na inovação, essa realidade é algo que precisa ser apontado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Gestor escolar. Possibilidades. Desafios.

## **ABSTRACT**

This article investigates the regulations and bureaucratic procedures that affect the ability of managers to make agile and innovative decisions in work institutions, as well as evaluating whether this influence of bureaucracy on the administrative efficiency of school managers. The main results point to the need for the school, in the person of the manager, together with his team, to create spaces and opportunities for there to be harmony and connection between management, school and community, thus adopting strategies that favor this rapprochement. However, in the public institution there are several reasons that impede the performance of renovations in educational colleges. However, it is especially highlighted that the lack of knowledge of educators and employees in the sectors implies advancement and innovation, this reality is something that needs to be pointed out.

**KEY WORDS:** School management. School manager. Possibilities. Challenges.

## **LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

<b>Figura 1 – Obras, autores e sites .....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 1 Envolvimento da Gestão, Membros e Comunidade .....</b>	<b>20</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1 POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICA .....	10
2.2 DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS .....	13
<b>3 CAPÍTULO II PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO ...</b>	<b>18</b>
<b>4 CAPÍTULO III REGULAMENTAÇÕES E PROCEDIMENTOS BUROCRÁTICOS NA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>20</b>
<b>5 CAPÍTULO IV METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>23</b>
<b>6 CAPÍTULO V RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar desempenha um papel central na qualidade da educação oferecida nas escolas estaduais. A forma como as escolas são administradas tem um impacto direto no ambiente de aprendizado, no progresso dos alunos e, como resultado, uma gestão eficaz que pode motivar, tanto os professores, quanto os estudantes. Isso cria um ambiente tranquilo e acolhedor, promovendo a sensação de segurança e reduzindo conflitos, o que, por sua vez, melhora a aprendizagem dos alunos. Dada a complexidade e os desafios cada vez maiores no cenário educacional atual, compreender as oportunidades e dificuldades da administração escolar nas escolas públicas é de extrema importância.

Nesse contexto, a gestão escolar procura ter ligações com a comunidade e com os alunos em prol de uma educação de qualidade e eficiente. Decidimos, então, elaborar esse trabalho de pesquisa para atender a busca por melhorias em âmbito geral, e em especial, quando estamos tratando de gestão pública. Para tanto, a pergunta norteadora que nos motivou foi: Como as regulamentações e procedimentos burocráticos na Educação Básica do Ensino Médio afetam a capacidade dos gestores de tomar decisões ágeis e inovadoras?

As instituições públicas, subtendem vários fundamentos que impedem o desempenho das modificações nas escolas. A burocracia na gestão das escolas públicas dificulta o andamento das transformações que acontecem no meio da sociedade contemporânea. No entanto, é considerável destacar que a falta de conhecimento dos educadores e servidores do setor implica no avanço e na inovação, e essa realidade é algo que tem que ser apontado. O administrador escolar luta por inúmeros regulamentos e estratégias burocraciais. E isso pode prejudicar a sua permanência na escola.

No intuito de responder a questão levantada na pesquisa, elencamos os seguintes objetivos: de forma geral, pretendemos analisar como a burocracia afeta a prática da autonomia no processo da gestão escolar e, especificamente, identificar quais as regulamentações e procedimentos burocráticos que afetam a capacidade dos gestores no desenvolvimento da autonomia, além de avaliar se a burocracia influencia na eficiência administrativa do gestor escolar.

Neste sentido realizamos uma pesquisa bibliográfica, na qual utilizamos uma abordagem qualitativa. Para tanto, nos embasamos teoricamente em: Libâneo (2004), Paro (2011), Ferreira (2014), sobre as possibilidades da gestão escolar, e em Veiga (2012) e Lück (2012), quando tratam dos desafios enfrentados pela gestão.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: após a introdução, discutimos no capítulo 1, a fundamentação teórica, com os tópicos: 2.1 possibilidades da gestão escolar nas escolas públicas e 2.2 desafios da gestão escolar nas escolas públicas. No capítulo 2 discutimos a participação da comunidade escolar na gestão, no capítulo 4 abordamos as regulamentações e procedimentos burocráticos na gestão escolar, e no capítulo 5 discutimos a metodologia da pesquisa. No capítulo 6 evidenciamos os resultados e a discussão deles, para no capítulo 7 trazermos uma conclusão para esta pesquisa e as referências desse estudo.

## 2 CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Possibilidades da Gestão Escolar nas Escolas Públicas

As gestões escolares nas instituições de ensino público oferecem diversas possibilidades para aprimorar o sistema educacional de forma geral. Alguns autores contribuíram com as possibilidades e ideias envolvidas na gestão escolar pública como: Paulo Freire, Bernardo Toro, Maria Tereza Esteban, José Carlos Libâneo e a Gestão Escolar Participativa. Essas possibilidades, segundo os autores, seriam: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Gestão da Infraestrutura Escolar, envolvimento da comunidade, acompanhamento e avaliação do desempenho, tomada de decisões baseada em dados, desenvolvimento profissional contínuo e inovação tecnológica. Seu objetivo é conduzir um crescimento escolar na vida do aluno e também fazer uma análise no acompanhamento de como está indo o processo de ensino-aprendizagem nas instituições escolares.

Libâneo (2004), destaca a importância da gestão participativa, ressaltando que a colaboração entre professores, alunos e pais podem fortalecer a identidade da escola e melhorar o desempenho destes. A relação entre a primeira oração e a citação de Libâneo (2004) mostra o mérito da gestão participativa na instituição. A primeira oração determina várias possibilidades que podem ser desenvolvidas no âmbito escolar e Libâneo (2004) reforça a ideia e a importância do envolvimento de toda equipe escolar. Essa ligação fortifica o crescimento da escola e de todos os membros que participam para um melhor desenvolvimento de ensino-aprendizagem dos discentes.

Colaborando com o pensamento de Libâneo (2004), Paro (2011) enfatiza a gestão escolar como um meio de incentivar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, promovendo a formação de cidadãos críticos e conscientes. Libâneo (2004), destaca como uma gestão pode ser notória na instituição de ensino e por isso, necessita do envolvimento de todos os membros da comunidade escolar, como: diretores, professores, alunos, funcionários, pais e responsáveis nos processos de tomada de decisões. O próprio autor mostra, através dos seus estudos, que a comunicação e a participação de todos os interessados, ajudam nas decisões através de diálogos e argumentos que podem fazer a diferença nas escolas.

Enquanto Paro (2011), têm a mesma linha de pensamento que Libâneo, o último

esclarece que a contribuição dos docentes na tomada de decisão é importante, eles estão em contato direto com os alunos e isso contribui no desenvolvimento intelectual dos mesmos. Além disso, mostra a importância de toda a equipe e comunidade de estarem envolvidos em prol de um ensino de qualidade e eficaz para a formação do cidadão na sociedade.

Neste sentido, o gestor escolar nas escolas públicas oferece direcionamento que pode contribuir para melhorar a qualidade educacional e promover um ambiente de aprendizagem mais eficaz e inclusivo. Afim de promover um ambiente de inclusão, os professores precisam conhecer as deficiências de seus discentes, disposição e capacidades. Além disso, contribui com vários métodos: lúdicos, didáticos e estratégias de ensino e, com isso, traz a inclusão para dentro da sala de aula.

O docente pode fazer seu plano de aula que atende as várias formas de aprendizagens e que sejam acessíveis a todos os alunos, e que estes possam participar das aulas de forma interativa e divertida. Entretanto, a escola também deve pensar em meios adaptados nas salas de recursos, inclusivas e com materiais adaptados, como rampas, mesas e espaço para cadeirantes, isso proporciona um ambiente agradável e mais inclusivo.

Uma das possibilidades fundamentais da administração escolar é a promoção da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar que é formada por: alunos, docentes, pais ou responsáveis, funcionários de apoio, direção e administração, membros da comunidade local e voluntários. Cada pessoa envolvida têm a sua função e todos querem o mesmo objetivo no crescimento intelectual dos estudantes.

Segundo Paro (2001, p.11), "a administração escolar democrática é aquela que envolve a participação efetiva de professores, funcionários, alunos e pais nas decisões que tiveram na vida escolar". Essa abordagem contribui para construir um local escolar com mais participação e parceria das pessoas, onde eles possam dar sugestões, cooperar e também envolver-se nos procedimentos decisivos das instituições públicas. Além disso, os membros também podem dar opiniões das propostas didáticas dos estudantes e terem conhecimento dos gerenciamentos dos bens patrimoniais.

Nesse sentido, Garcia (2010) argumenta que a gestão escolar eficaz é aquela que promove a descentralização das decisões e promove um ambiente escolar inclusivo, que é uma outra possibilidade essencial da administração escolar nas escolas públicas. O autor cita dois pontos importantes: a descentralização das decisões e a gestão escolar competente, que se compromete com a organização das superioridades e resoluções de diversos níveis de escolarização, pois, ela não se dedica em uma única pessoa ou entidade.

A descentralização tem o potencial de aceitar as ideias dos docentes, servidores, pais e

discentes que tenham uma função mais ativa, com a finalidade de uma administração que desempenha a colaboração de todos os envolvidos no âmbito escolar.

A promoção de um ambiente escolar inclusivo, por sua vez, é uma parte importante na gestão administrativa das escolas públicas, pois a inclusão é uma ação que garante que todos os educandos, não importando as suas carências e diferenças sociais e econômicas, mais que todos, tenham uma educação de qualidade, sem discriminações culturais, raciais, de gênero ou qualquer deficiência, pois independente de qualquer condição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade e respeito.

A participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, a descentralização de liderança, a implementação de recursos tecnológicos no ensino e a promoção de um ambiente escolar inclusivo, são apenas algumas das possibilidades a serem exploradas nessa direção, conforme vimos anteriormente.

No entanto, a administração educacional em instituições de ensino público oferece vastas oportunidades para aprimorar a qualidade da educação e cultivar um ambiente de aprendizado mais eficiente e inclusivo. Essas oportunidades seriam: as igualdades e inclusões, preparação de docentes, inovação tecnológica pedagógica, avaliação e avanço contínuo na qualidade de ensino, ampliação socioeconômica e variações dos currículos. Essas qualidades teriam que ser cultivadas com a colaboração de todos os membros envolvidos, para que a escola seja um lugar seguro e agradável.

Como vimos acima, estes autores apontam diferentes possibilidades de atuação de uma gestão, que é participativa, desde o momento em que ela inclui, pais de alunos, professores, funcionários da equipe técnico burocrático e pedagógica para trabalharem juntos, numa perspectiva inclusiva, na qual todos possam exercer seu papel de forma dinâmica e democrática.

A gestão escolar exerce uma função importante no trabalho e no funcionamento da escola. Possui várias áreas em que o gestor pode trabalhar como: financeiro, administrativo, pedagógico, recursos humanos, inclusão e diversidades, avaliação e monitoramento, entre outras. No entanto, o processo de um ensino inovador e estratégico, envolve muito a eficiência do gestor escolar, por isso, é importante o administrador da instituição ter uma formação eficiente e de boa qualidade. Isso ajuda os estudantes terem conhecimentos próprios, capacidades de terem uma consciência crítica e inovadora, evolução no âmbito social e emocional, e também prepara o educando para a vida profissional e social.

Por tanto, é de extrema importância que os gestores, professores e os demais envolvidos no processo educativo estejam atentos a essas oportunidades e empenhados em

implementá-las de maneira eficiente. As oportunidades no ensino educacional incluem um conjunto de administradores escolares e docentes que participam da formação dos recursos didáticos e inovadores que estão disponíveis também no meio digital. Os superiores investem nas formações tecnológicas e treinamentos dos docentes, para que estas ferramentas do mundo digital atribuam uma qualidade de ensino em sala de aula. Esses instrumentos são formas tecnológicas, mecanismos online e sistemas operacionais de ensino EAD, que servem para enriquecer o ensino-aprendizagem dos estudantes e professores.

## 2.2 Desafios da Gestão Escolar nas Escolas Públicas

Diversos autores como Heloísa Lück; Veiga, Ilma Passos Alencastro (2012) e Arroyo, Miguel (2011) têm abordado os desafios encontrados pela gestão escolar. Dentre os desafios apresentados por estes autores estão, a escassez de recursos financeiros e a infraestrutura inadequada, ambos podem vir a ser enfrentados pela gestão escolar nas instituições públicas, como destaca Lück; Veiga (2012, p. 20), “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 capacitação dos profissionais da educação.

Conforme os autores citados acima, a gestão escolar nas escolas públicas enfrentam uma série de desafios diferenciados, como as limitações de custos que interferem justamente na qualidade do ensino que a escola oferece, e isso pode impactar diretamente na eficácia do ensino e na qualidade do aprendizado dos alunos.

Diante deste cenário, outro desafio crucial enfrentado pela gestão pública é a complexidade da burocracia que envolve a administração escolar. Esse desafio é crucial porque afeta exatamente na qualidade de ensino oferecida aos alunos. Isso também prejudica os gestores escolares de escolas públicas, pois são contrariados em inserir políticas pedagógicas eficazes. Há também desafios encontrados pelos discentes, que não terão suas dificuldades resolvidas devido as burocracias que os superiores estabelecem nas instituições públicas escolares, o que acarreta, por diversas causas, na ausência de recursos, modificações rápidas, influência superior externa ou falta de projetos apropriados.

Oliveira (2007) enfatiza que "os processos administrativos burocráticos podem sobrecarregar os gestores escolares, desviando o foco da ação pedagógica e da tomada de decisões estratégicas". Segundo este autor, a administração burocrática é rigorosa nas instituições e podem absorver mecanismos que atrapalham os avanços e as

capacidades do ensino e procedimentos planejados. Assim, os gestores têm grande responsabilidade nas tomadas de decisões, e com isso, devem usar métodos que não infrinjam o gerenciamento da burocracia e nem afetem a qualidade dos estudos.

Além disso, a gestão escolar nas escolas públicas enfrenta o desafio de lidar com a diversidade e heterogeneidade dos alunos. Esta é de natureza normal no meio escolar, porém podem surgir circunstâncias em que essas desigualdades são restringidas ou não mencionadas. Nas salas de aula existem variedades de estudantes, seja de origem cultural, econômica, social e de outras áreas de estudos. Os educadores procuram fazer adaptações de ensino que servem para atender as necessidades de cada estudante, mas isso dificulta muito o trabalho do docente, pois em uma sala de aula existem várias pessoas, com diversos tipos de deficiências, por exemplo. Porém o professor procura criar estratégias de ensino para melhor aprendizagem de cada discente em sala de aula.

Segundo Arroyo (2011, p. 21), “a gestão precisa ser sensível às diferentes realidades e necessidades dos estudantes, buscando estratégias para promover uma educação inclusiva e de qualidade para todos”. A adaptação do currículo, a oferta de suporte aos alunos com dificuldades e a promoção da equidade são questões que demandam atenção e esforços constantes.

Para Lück; Veiga (2012, p.13) um dos grandes desafios, enfrentados pelos gestores escolares é a falta de formação adequada para este tipo de mão de obra, como ela mesmo diz: “a capacitação dos gestores é essencial para poder enfrentar os desafios contemporâneos da educação, articulando aspectos pedagógicos e administrativos”. Nessa linha de raciocínio a autora cita a importância da formação continuada dos diretores escolares e isso contribui para uma aprendizagem inovadora e estratégica, com habilidades de lideranças, tomada de decisões e resoluções de problemas.

Essa formação é liderada por pessoas que são especialistas em formar educadores, com métodos inovadores e criativos. Essa qualificação dos gestores tem o propósito de lutar contra os desafios de maneira competente e ética, ao estabelecer um lugar de estudo saudável e equitativo para os discentes.

Por isso, a formação continuada dos gestores é importante, pois eles conseguem resolver os desafios e encarar de forma habilidosa e com liderança, tomada de decisões e resoluções de problemas, fortalecendo a qualidade da gestão escolar. Os gestores conseguem adquirir conhecimentos atualizados sobre práticas educacionais, legislação vigente e estratégias de gestão, com uma abordagem mais embasada e proativa na tomada de decisões.

Além disso, a formação também fornece possibilidades de aprimora essas aptidões interpessoais, consolidando a liderança transformadora dos gerentes educacionais escolares.

Garcia (2015), ressalta que a capacitação dos gestores educacionais não se restringe somente às aptidões técnicas, mas engloba também o aprimoramento das habilidades interpessoais e de comunicação. Segundo o pesquisador, os gestores deve possuir habilidades de estabelecer vínculos positivos com as equipes escolares, educandos e a comunidade, propiciando um lugar prazeroso no ambiente escolar.

Sob esse aspecto, Imbernón (2016, p. 17) defende que “os gestores desempenham um papel crucial na instituição de uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando a formação e o aprimoramento dos profissionais, tendo impacto imediato na qualidade do ensino”. Imbernón, fala do papel dos gestores, que é muito importante para os docentes, e a formação continuada dos mesmos. Segundo ele, o gestor possui preparação e tem responsabilidade com os profissionais para mantê-los em um recinto tranquilo e acolhedor. Porém, nem sempre a escolha da direção é através dos critérios técnicos e sim, através de portarias políticas. Esses diretores, por sua vez, na maioria das vezes, não possuem formação adequada e por isso não desenvolvem o seu papel corretamente.

Diante dessa situação é que se concentra o papel dos gestores: ele reforça a importância dos estudos formativos e, desta forma, consegue transmitir motivações e estratégias aos docentes, para que os mesmos estejam inteirados e que se atualizem continuamente, em prol de um ensino de qualidade.

### 3 CAPÍTULO II PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO

A Colaboração da comunidade escolar é muito importante para os gestores educacionais e têm uma função primordial na promoção de uma administração eficiente e no aprimoramento constante das instituições de ensino público. Paro (2011), destaca que a gestão democrática possibilita a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, abrangendo docentes, estudantes e responsáveis na tomada de decisão. Essa abordagem pode resultar em um ambiente mais cooperativo, onde as opiniões de diferentes partes interessadas são ouvidas, sendo consideradas como extensão da família, pois, é por meio dela que a comunidade consegue a influência na formação de cidadãos críticos e conscientes.

Conforme, Symansky (2001), a função da escola na contribuição do sujeito, quer em seu desenvolvimento pessoal ou emocional, é primordial. Esta é uma instituição onde se compartilha conhecimentos e contribui na formação de gestores participativos e atuantes.

A partir da Constituição de 1988, que introduziu como um dos princípios do ensino, a gestão democrática do ensino público (inciso VI do artigo 206), o debate que envolve a participação da comunidade na instituição educacional tem se intensificado. Em decorrência disso, houve investigações, tomada de decisões e progresso nas reuniões, adotando assim, estratégias que favoreçam essa aproximação.

Pacheco (2018), ressalta a importância da comunidade no convívio social escolar, no sentido de capacitá-los para enfrentar os desafios cada vez mais complexos da gestão educacional contemporânea, integrando competências pedagógicas e habilidades de liderança.

Percebemos que uma das possibilidades do trabalho dentro da escola é a inserção da família, ou seja, a gestão tem que incluir familiares à rotina da instituição de ensino público e não apenas em reuniões de pais, tentando proporcionar momentos de parcerias, de forma que sempre possam contar com o apoio dos pais em eventos diversos, como: rifas, brindes e contribuições para festas, trabalhos voluntários a ser desenvolvidos pelos pais de alunos, entre outros. Essas são algumas propostas que podem vir a ser desenvolvidas e elaboradas pela administração financeira da gestão escolar.

De acordo com Libâneo (2002, p.18):

O principal meio de assegurar a gestão democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

A participação da comunidade na escola faz-se necessário visando conduzir as famílias ao convívio escolar, conscientizando-os da importância do acompanhamento dos mesmos para o crescimento pessoal e intelectual dos filhos.

Sendo assim, mesmo com os atropelos da vida moderna, que acarretam na falta de tempo dos pais, estes sempre procuram disponibilidade em ter uma boa convivência com suas crianças. Entretanto, as famílias que apresentam interesse na evolução da aprendizagem de seus filhos, e no seu desenvolvimento pessoal, devem aproveitar o pouco tempo que tem juntos para aprender e ensinar, isso porque, as crianças que os pais interagem, tem um melhor rendimento escolar. Vale ressaltar, o que consta no capítulo IV do Estatuto da Criança e do Adolescente- ECA (BRASIL, 1990), “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.

A figura abaixo mostra a importância do envolvimento e a participação de todos os membros na escola, e que essa participação colabora com o crescimento educacional do aluno.

**Figura 1 – Envolvimento da Gestão, Membros e Comunidade<sup>1</sup>**



É necessário, porém, que haja conscientização na comunidade e transparência, a cerca de gestão democrática, buscando estar por dentro dos acontecimentos escolares de seus filhos e do papel que cada instituição exerce na formação da criança. Diante disso, deve-se compreender de forma justa e solidária o processo participativo em que a escola possa ter um

<sup>1</sup> Figura elaborada pelas pesquisadoras

olhar mais amplo para resolver essa questão.

#### **4 CAPÍTULO III REGULAMENTAÇÕES E PROCEDIMENTOS BUROCRÁTICOS NA GESTÃO ESCOLAR**

Temos visto, que a área educacional enfrenta cada vez mais desafios para se adaptar as rápidas transformações da sociedade contemporânea. Os gestores escolares desempenham um papel fundamental na promoção de tomada de decisões que permitem que as escolas se mantenham relevantes e eficientes. A pesquisa de Santos (2019), destaca a importância de capacitar gestores com conhecimentos sobre regulamentações para tomar decisões informadas e criativas.

No entanto, essas regulamentações e procedimentos burocráticos pode impactar significativamente a capacidade desses diretores de ter inovação e agilidade em seu trabalho. Pelo contexto, o esquema burocrático é a classe de sistema social que domina as sociedades modernas, sendo vista, como uma estratégia de administração, com uma função principal, que é a formação do conjunto de interesses sociais determinadas pelo setor econômico, ou seja, possuem uma categoria na história dos modos de produção.

De acordo com Cunha (2020), o excesso de burocracia pode resultar em demora na tomada de decisões, prejudicando assim, a agilidade necessária para lidar com questões emergentes. Por tanto, a organização burocrática não é estudada como produto de determinações históricas, mas sim, como um plano comum de sistema social dominante nas sociedades modernas. No entanto, não há qualquer possibilidade de se compreender a questão da organização, sem contar com as relações centrais, que são influenciadas por ideias propostas como: produção, compromisso, regras e padrões adquiridos.

Almeida (2021), enfatiza que novos métodos requerem experimentação e autonomia, que podem ser limitados por procedimentos burocráticos que priorizam a conformidade. As formas assumidas pela luta dos gestores sobre a teoria da burocracia, concentrada por meio da administração, incluem tanto a resistência e o rompimento da disciplina, quanto a apresentação de reivindicações de caráter imediato. Segundo MOTTA, (2000, p. 14-15)

A burocracia monopoliza todo o conhecimento e o mantém em segredo. A burocracia tem e sempre teve no segredo uma de suas armas fundamentais. Esse segredo é mantido através de uma hierarquia rígida que controla as informações.

Nesse sentido, as regulamentações e procedimentos burocráticos têm um impacto substancial na capacidade dos gestores escolares de tomar decisões rápidas e atuais. Embora, possam trazer estrutura e conformidade, é essencial considerar esses elementos que podem ser ajustados e permitir adaptabilidade e experimentação nas escolas. Paro (2019), aponta que uma rigidez regulatória pode retardar a capacidade de resposta das escolas diante das mudanças nas demandas dos alunos e da sociedade.

A colaboração entre gestores, reguladores e a comunidade, pode ser a chave para equilibrar essas necessidades, garantindo que a educação evolua de maneira alinhada às demandas do século XXI. Autores como Freitas (2017), sugere que a criação de espaços de diálogo entre gestores escolares, órgãos regulatórios e comunidade, pode ajudar a encontrar condição entre conformidade e flexibilidade. Desta forma, pode-se afirmar que o gestor desempenha seu papel na direção como o único tomador de decisões.

## 5 CAPÍTULO IV METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo, que se concentra na compreensão da temática. Neste caso, a gestão escolar nas escolas públicas é examinada sob a lente qualitativa.

A escolha por uma investigação desta natureza ocorreu pelo fato de que os métodos utilizados foram de grande compreensão a nós, tecnólogas, que, obtivemos experiências por meio de leituras e pesquisas em artigos, que nos mostraram confiança nas pesquisas coletadas e nos fizeram descobrir o entrosamento entre comunidade e escola, favorecendo o exercício de uma gestão democrática de qualidade, que fortalece o ensino e uma aprendizagem qualificada.

Para a seleção dos nossos dados, realizamos um levantamento prévio da literatura existente, ou seja, fizemos uma busca em plataformas digitais, procurando artigos já publicados sobre o tema que estávamos estudando. Com o intuito de delimitar a pesquisa, realizamos uma pesquisa nos sites de periódicos da Capes e na plataforma Scielo, através da inserção de palavras-chaves, a saber: Gestão Escolar, Participação da Comunidade e Desafios.

O Quadro abaixo refere-se as obras incluídas que tiveram grande contribuição para a execução do trabalho e, as excluídas, são obras que não foram usadas no desenvolvimento da pesquisa.

**Quadro 1 – Obras, autores e sites**

<b>Nomes das Obras (Incluídas)</b>	<b>Nomes dos autores e sites</b>	<b>Nomes das Obras (Excluídas)</b>	<b>Nomes dos autores e sites</b>
Gestão democrática (livro)	João Baptista Bastos(org) Chico Alencar, Marília Pontos Spositos, Vitor Henrique Paro, Juçara da Costa Grácio, Regina Célia F. Aguiar, Tarso da Gonro, Maria Lúcia de A Fortuna e Antônio Eugênio do Nascimento.	O Papel do Gestor Escolar e das Políticas Públicas nas Creches	Rosenilda de Jesus Couto Santos 2020, Revista

			científica Multidisciplinar. <a href="https://www.nucleoconhecimento.com.br">https://www.nucleoconhecimento.com.br</a>
Planejamento Escolar (livro)	Maria Josefina Martinez e Carlos E. Oliveira Lahoro.	Os desafios da transição escola-trabalho para a juventude brasileira	Rafael Camelo 2021, <a href="https://pp.nexojornal.com.br">https://pp.nexojornal.com.br</a>
Gestão Democrática da Escola Pública (livro)	Vitor Henrique Paro	Avanços e desafios da gestão da escola pública no Paraná: um estado da arte	Rosane Bortolini Universidade Federal do Paraná <a href="https://orcid.org/000-0001-9887-7609">https://orcid.org/000-0001-9887-7609</a> Jacques Lima Ferreira Universidade do Oeste de Santa Catarina <a href="https://orcid.org/000-0002-7239-2635">https://orcid.org/000-0002-7239-2635</a> DOI: <a href="https://doi.org/10.4025/actascieduc.v45i1.58034">https://doi.org/10.4025/actascieduc.v45i1.58034</a>

			periodico s.capes.g ov.br
Participação da Comunidade e Educativa na Gestão Escolar	Artigo.Educ.Pesqui.38(4), Dez.2012, <a href="https://doi.org/10.1590/S151797022012005000009">https://doi.org/10.1590/S151797022012005000009</a>		
O Papel do Gestor Escolar	Estudo de casos sobre os desafios da educação pública de Vanise Panont do Nascimento e Cláudio Luiz Chiusoli, Revisão de Literatura.		
O conceito de gestão escolar	Artigos.Cad.Pesqui.48 (169) May Aug. 2018 <a href="https://doi.org/10.1590/198053145341">https://doi.org/10.1590/198053145341</a>		
Monografia	A importância da Participação da Comunicação na Elaboração do Projeto Político Pedagógico		

Quadro elaborado pelas pesquisadoras

O quadro acima mostra as referências bibliográficas dos artigos encontrados, a fim de obterem informações adicionais e garantir um embasamento teórico sólido. Posteriormente, foram realizadas leituras minuciosas e análises críticas dos artigos selecionados, buscando identificar os conceitos, teorias e abordagens utilizadas pelos autores.

Por fim, foram extraídas as informações pertinentes aos temas pesquisados, que embasaram na construção desse texto. Alguns artigos foram excluídos por não obterem informações suficientes, as quais necessitávamos.

## 6 CAPÍTULO V RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das possibilidades e desafios da gestão escolar em escolas evidencia, publicamente, uma relação intrincada entre diversos elementos que atingiram diretamente a excelência do ensino disponibilizado. A gestão participativa exige uma orientação das práticas convencionais de decisão e uma transformação cultural na organização, o que pode ser desafiador para alcançar um ambiente burocrático.

Libâneo (2004), defende que a gestão participativa fortalece a identidade da instituição de ensino, estimulando um senso de pertencimento e envolvimento por parte dos professores e alunos. Dessa forma, vimos que é necessário um olhar diferente da gestão, e ainda mais amplo quando se trata da participação da comunidade, sendo de suma importância que a escola traga alternativas que promovam essa participação ativa no ambiente escolar.

Além disso, administrar os recursos financeiros é um desafio persistente que afeta a gestão escolar nas escolas públicas, conforme observado por Lück; Veiga (2009). Porém, a falta de investimento adequado pode restringir as possibilidades de melhorias, limitando a capacidade das escolas em adquirir materiais didáticos, equipamentos e tecnologias educacionais necessárias para uma educação de qualidade.

Outra questão desafiadora é a variedade de alunos e a necessidade de promover uma educação inclusiva. Arroyo (2008), ressalta que a gestão escolar tem o desafio de atender às necessidades individuais de estudantes com diferentes origens e habilidades. Isso requer estratégias educacionais flexíveis, modificações no currículo e medidas afirmativas para garantir a igualdade de acesso às oportunidades educacionais para todos os educandos.

Frente a tais desafios, a formação de gestores escolares é uma estratégia importante para enfrentar as complexidades da gestão escolar no âmbito das escolas públicas. Pacheco (2018), enfatiza que a capacitação em curso para os gestores é necessária para equipá-los com habilidades de liderança, competências pedagógicas e capacidade de lidar com os novos desafios que surgem na área educacional.

Os gestores bem preparados têm a habilidade de liderar e terem iniciativas e aprimoramento profissional com toda a equipe escolar, encorajando a adoção de métodos de ensino inovadores e a promoção de um ambiente de aprendizado inspirador.

A análise das possibilidades e desafios da gestão escolar nas escolas públicas, nos revelou a importância de abordagens participativas e democráticas, enquanto reconheceu os obstáculos enfrentados como: a burocracia, escassez de recursos e diversidades de alunos. A formação dos gestores emerge como uma estratégia que é fundamental para superar esses desafios e potencializar as possibilidades de uma gestão escolar capacitada e qualificada, para enfrentarem os problemas que surgem no dia a dia da escola.

No entanto, a introdução dessas perspectivas não estão livres de obstáculos. A regulamentação administrativa, conforme argumentado por Oliveira (2007), pode restringir a rapidez e a adaptabilidade da gestão educacional, tornando difícil a realização de práticas participativas. A falta de recursos financeiros, citada por Lück; Veiga (2009), continua a ser um desafio relevante que afeta diretamente a habilidade das escolas públicas em fornecer uma educação de excelência.

Conforme Arroyo (2008), a pluralidade dos educandos requer uma abordagem inclusiva e adaptativa, acarretando obstáculos extras à gestão escolar. O compromisso de fornecer um suporte adequado aos discentes provenientes de diversas origens e com demandas diferentes, se torna imperativo para garantir a igualdade de oportunidades educacionais.

Diante desses desafios e oportunidades, é evidente que a capacitação dos gestores escolares assume um papel importante na busca por uma gestão de excelência nas instituições de ensino público. A formação constante dos líderes educacionais não apenas os capacita, mais possibilitam a enfrentar os desafios na gestão, e também contribui para fomentar um ambiente educacional inclusivo, colaborativo e renovador.

De maneira geral, a gestão escolar nas instituições públicas passa por constantes mudanças, onde oportunidades e dificuldades coexistem e se entrelaçam. Compreender essa dinâmica torna-se essencial para promover um ensino de excelência, que prepara os alunos para os desafios que enfrentarão no século XXI.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluimos que, a atuação dos gestores em escolas públicas só é possível se houver um entrosamento entre a escola e a comunidade. Ambas são as instituições que não podem andar em separado, no que se refere ao processo de uma boa gestão, sendo capaz de ter um impacto direto na qualidade do ensino oferecido e, por conseguinte, no progresso dos alunos.

A presente pesquisa oferece uma visão inicial das questões envolvidas, sendo seguido pela gestão escolar, que assume um papel que colabora na evolução e nas conquistas das sociedades, sabendo que esse modelo de gestão só é possível se todos estiverem juntos em busca de melhoria no processo de aprendizagem. Destacando a importância da capacitação e formação inicial e continuada para os gestores, esta é fundamental para a superação dos obstáculos e maximização das oportunidades das instituições públicas.

Os principais resultados apontam para a necessidade da escola na pessoa do gestor, juntamente com sua equipe, criar espaços e oportunidades para que haja sintonia e entrosamento entre ambas as partes: gestão, escola e comunidade, adotando assim estratégias que favoreçam essa aproximação.

Dentre os desafios encontrados, está a possibilidade de inclusão da família dentro da escola, de forma que estas venham a atuar no ambiente escolar e a torná-lo participativo e democrático, desta forma, a inclusão pode ser tanto um desafio, como uma possibilidade para a atuação dos gestores escolares em escolas públicas.

Por fim, sabe-se que para que ocorra uma gestão participativa e democrática, é imprescindível uma conscientização por parte de todos, para que haja envolvimento mútuo nesse constante e árduo processo de educar, pois a sociedade como um todo é responsável pelo processo educacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M. G. Educação de Jovens e Adultos: um campo de direitos e de responsabilidade pública. *Educação em Revista*, 49-70.2008.

ARROYO, M. G. *Ofício de mestre: imagens e auto-imagens*. Vozes, 2011.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil ( 1988). Constituição Federal em cúria, Luiz Roberto: CESPEDES. Livia; NICOLETTI, Juliana. *Vade Mecum Universitário de Direito* Saraivs. 13 ed.São Paulo: Saraiva, 2012, inciso VI do artigo 206.

FERREIRA, V. S. Gestão escolar inclusiva: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 20(1), 55-68. 2014.

FREITAS. Luiz Carlos de. *O efeito da gestão democrática na escola estadual de ensino médio professor João Bento da Costa do município de Porto Velho entre os anos de 2011 a 2017*.

GARCIA, C. M. *A formação de gestores escolares: tendências e perspectivas*. Educação & Sociedade, 36 (130), 23-46. 2015, 2010.

IMBERNÓN, F. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. Cortez Editora. 2016.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa. 2004.

LIMA et. at, Licínio *Reforma da Administração Escolar*. Revista Portuguesa de Educação 1995-2018.

LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Revista Ibero-Americana de Educação, 50(1), 57-70. 2009.

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

PACHECO, J. A. *Formação de gestores escolares: desafios e perspectivas*. Educação & Sociedade, 39(143), 13-29. 2018.

PARO, V. H. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática. 2011.

, Symansky (2001),

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