



FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

NEYDLA MARA MESQUITA DOS SANTOS RODRIGUES

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: ESTUDO DE CASO SOBRE OS
DESAFIOS DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

MARACANAÚ – CEARÁ
2022

NEYDLA MARA MESQUITA DOS SANTOS RODRIGUES

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: ESTUDO DE CASO SOBRE OS
DESAFIOS DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do TCC
apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú -
FACESMA, como requisito parcial para a obtenção de
nota.

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: ESTUDO DE CASO SOBRE OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Neydla Mara Mesquita dos Santos Rodrigues¹

RESUMO

O presente artigo diz respeito a um estudo de caso com foco no papel do gestor escolar diante dos principais desafios da educação pública atualmente e quais seus planejamentos para minimizar ou mesmo sanar tais desafios. Em síntese, foi efetivada uma entrevista com uma gestora educacional para assimilarmos qual o seu papel e especificarmos os desafios contemporâneos na educação pública. Deste modo, as resultâncias obtidas da análise bibliográfica e pesquisa de campo em questão, foram que os desafios inerentes a esta gestão estão interligados com os reflexos das relações família e escola, principalmente pela ausência de acompanhamento dos pais em relação ao desenvolvimento cognitivo dos filhos e pelo consecutivo desequilíbrio perante as influências tecnológicas no cotidiano dos alunos no âmbito educacional. Para solucionar tais desafios, a gestora conta com a participação ativa dos pais, professores, funcionários, comunidade e de diversas áreas do poder público.

Palavras-chave:

Educação. Escola pública. Gestor escolar.

INTRODUÇÃO

O ato de educar é uma ação de cunho político, ético, e essencialmente humano, portanto, para que isto ocorra de forma eficaz é necessário, a construção de um planejamento assertivo, com práticas pedagógicas conectadas a uma visão meticulosa, com foco no compromisso e interação do ser humano em todas as esferas sociais. A instituição educacional exerce um papel imprescindível na construção da percepção humana, formando indivíduos protagonistas, críticos, altruísticos e democráticos, mas para que este processo seja aplicado e consolidado no meio em análise, uma determinada peça central deste panorama educacional deve ser colocada em patamar de destaque, o gestor escolar.

A gestão em sua definição, é o ato ou efeito de gerir, que se faz por meio de um processo, interligando o planejar, organizar, dirigir, e controlar os recursos de uma organização para alcançar seus objetivos. Porém temos o discernimento que não há um modelo ou manual de instrução para que o gestor possa ter como base para administrar a escola, por esta razão, o líder deve estar em constante preparação, para enfrentar desafios substanciais cotidianamente, com uma postura democrática e mediadora.

¹ Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade Cesma de Maracanaú (FACESMA). Maracanaú – CE – Brasil. E-mail: neydla_mara@hotmail.com.

Na área educacional, certamente, um dos maiores avanços estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 foi a garantia da gestão democrática do ensino público. O artigo 206 da Constituição vigente expressa princípios inerentes à transmissão do ensino nas redes escolares, viabilizando a adoção de critérios para a participação da população dentro das unidades escolares.

Ineditamente, a Carta Magna de 1988 dispõe que:

- I – Igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
 - II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - V – Valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
 - VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, grifo nosso).
- No artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) estão elencados 11 incisos, sendo oito deles cópia exata dos dispositivos constitucionais neles indicados. Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - I – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 - III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
 - IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 - V – Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - VI – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - VII – valorização do profissional da educação escolar;
 - VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 - IX – Garantia de padrão de qualidade;
 - X – Valorização da experiência extraescolar;
 - XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, grifo nosso).

Tal qual a Constituição Federal de 1988, a LDB/96 determina que um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas.

A reflexão sobre gestão educacional democrática, é um assunto que está em pauta em diversos debates no campo em estudo, segundo Paro (2003), afirma ser utópica, visto que toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública, que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica.

A construção deste estudo foi efetivada por meio da observação da rotina de uma gestora de uma escola pública municipal de ensino fundamental em Itaitinga, em conjunto com uma entrevista à gestora, utilizando como referencial pesquisas descritivas bibliográficas, artigos científicos já publicados, jornais, revistas e palestras.

O estudo em questão justifica-se pelo patamar de importância que a educação pública tem para sociedade de uma forma geral, bem como, os principais desafios que o gestor escolar enfrenta ao longo da sua gestão, para primar por ensino de qualidade, administrar uma equipe estimulada e comprometida com uma educação com intencionalidade, ou seja com o real propósito de desenvolver indivíduos de forma cognitiva, social e emocional. Sendo assim, o ponto em análise deste estudo é: quais os principais desafios contemporâneos que o gestor de uma escola pública municipal enfrenta e como são suas propostas de planejamento para tentar solucionar tais questões?

O objetivo geral da pesquisa é compreender o papel do gestor escolar na busca de uma educação de qualidade em uma escola pública municipal em Itaitinga, evidenciando e otimizando a sua função como um profissional essencial para a construção de uma educação democrática, e como objetivos específicos identificar os maiores desafios enfrentados pelo gestor educacional, salientar a relevância e a necessidade de uma conduta profissional dinâmica por parte do gestor escolar.

Este estudo será retratado em cinco partes. Iniciará pela introdução, na qual será apresentada a temática; seus objetivos e relevância, em seguida seus materiais, métodos de construção da pesquisa, posteriormente seus resultados e suas considerações finais.

ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITOS SOBRE O TEMA

A esfera da educação está inserida em um contexto científico, com foco no ato de criar, gerar conhecimento, inovar. Mas essencialmente a educação tem o papel de transpor o ser humano das suas teorias para vivências humanísticas, munido de concepções, interatividades, e uma visão desenvolvimentista em constante transformação. Neste cenário de intenso fluxo de dinamicidade social, a educação e as instituições de ensino, com seus devidos educadores, devem apresentar um caráter crítico reflexivo de considerável elevação cultural como ser humano individualizado, bem como, um ser social, com sua devida consciência de pertencimento e colaboratividade na construção de uma sociedade equilibrada. Segundo a concepção de Chauí:

Conhecer é apropriar-se intelectualmente de um dado campo de fatos, ou de idéias que constituem o saber estabelecido; pensar é enfrentar pela reflexão a capacidade de uma experiência nova cujo sentido ainda precisa ser reformulado...que precisa ser reproduzido pelo trabalho de reflexão, sem outras garantias senão o contato com a própria experiência. (CHAUÍ, 2004, P. 45)

A educação e o sistema de liderança educacional, já foi panorama de distintas realidades na sociedade, conforme Daniel (2013), o processo de gestão escolar no Brasil ganha destaque na pauta educacional, por conta do reflexo das exigências sociais da época, onde permeava um processo histórico da década de 1980, com foco na ampliação educacional. Em concordância com a autora, o perfil da gestão escolar até fim desta década tem cunho centralizador, tendo como referencial uma perspectiva autoritária, paternalista e de cooperação moderada da comunidade escolar, retratada e elucidada como sendo:

um modelo de gestão autoritário e que excluía a participação da comunidade escolar nas decisões e nos processos da gestão. As decisões verticalizadas acabavam por tornar o espaço da gestão escolar um espaço de pouco diálogo. ” (DANIEL, 2013, P. 31)

É perceptível a transfiguração nas particularidades da gestão escolar, por conta do processo de democratização do direito à educação pública e gratuita com o movimento de redemocratização do país, transpondo um prisma centralizado para descentralizado, instituído a partir da Constituição Federal de 1988, que consta no artigo 206 da Constituição Federal, no inciso VI a gestão escolar democrática e posteriormente com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, com o propósito de expor a área da administração escolar, uma gestão diferenciada, democrática, participativa, mediadora e autônoma. Deste modo,

o modelo de Gestão Escolar adotado será baseado em uma combinação de formas de planejamento e controle central associado à descentralização administrativa. Ou seja, um modelo cuja característica principal é atribuir às esferas locais, no caso, a administração escolar, autonomia para gerir seus recursos. (DANIEL, 2013, P. 28)

Miranda (2003) afirma que a administração escolar se assume diretamente como um ato administrativo de um conteúdo que tem uma outra face, que é o processo de ensino e aprendizagem em uma instituição acadêmica. Ferreira (2003) infere que a gestão da educação é a tomada de decisões conscientes com foco em objetivos definidos. Para que esta percepção não esteja inserida meramente nas teorias preexistentes, é imprescindível compreender que o ato de tomar decisões está fundamentado em um pensar político, em uma postura política, correlacionada a escolhas que se faz entre dois pontos principais: opções existentes e propósitos preestabelecidos.

O pensar político do gestor educacional pode ser ampliado, a partir da busca de conhecimentos, atualizações, e aperfeiçoamentos de práticas educacionais e administrativas.

Segundo Ferreiro (2002) salienta que a capacitação crescente do educador se faz por duas vias: a via externa, representada por cursos de aperfeiçoamento, seminários, leitura de periódicos especializados etc.; e, a via interior, que é a indagação a qual cada professor se submete, relativa ao cumprimento do seu papel social.

Segundo Lück (2009), ao gestor escolar compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, orientar, promover um ambiente educacional equilibrado, propício a aprendizagens e formação dos alunos, com qualidade e dinamismo, e principalmente capacitar os alunos a enfrentar todos os desafios apresentados.

Para que a escola seja um ambiente de transformação e capacitação, onde o gestor tenha total domínio das ferramentas e recursos para a construção desta realidade, é essencial que o líder tenha autonomia e diversos apoios na área da educação e em outros setores da sociedade.

Gracindo (2009) destaca que a escola é um espaço de exercício democrático, e que a democracia deve fazer parte da postura do gestor escolar, o qual tem o dever de trazer para dentro da escola o poder público, a comunidade e o coletivo escolar para participarem do cotidiano. Quanto ao quesito autonomia da escola, Ferreira (2003) explica que a escola deve alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. Neste panorama, podemos perceber que a autonomia, é o ponto central para a criação da identidade da escola.

O gestor escolar tem o papel de administrar a escola em todos os seus âmbitos, orientando e tomando partido quanto a inúmeras decisões e atividades realizadas na escola, por esta razão ele deve possuir um conhecimento amplo quanto a todos os aspectos inerentes a entidade (MEDEIROS et al., 2009). Valerien (2001) afirma que o gestor educacional vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração. Gradativamente, o gestor tem desempenhado distintas e inúmeras funções, onde de certa forma tudo está centrado na sua gestão. Sendo assim, podem surgir algumas dificuldades no desempenhar das funções quanto a equipe gestora, sendo necessário uma análise e uma redefinição das atribuições da equipe, e principalmente do gestor escolar, para evitar choques de competência, para que assim a administração seja realizada de uma forma eficiente, equilibrada conforme as necessidades que surgirem, de forma participativa e democrática.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado para este estudo foi a pesquisa qualitativa, mediante uma entrevista na escola pública de ensino fundamental Francisca de Morais Ferrer, com a gestora educacional Cláudia Helena de Queiroz. Segundo Dencker (2001), a pesquisa qualitativa é adequada para se obter um conhecimento mais profundo de casos específicos, porém não permite a generalização em termos de probabilidade de ocorrência. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, tendo como base livros, artigos científicos, entrevistas, palestras. Ampliando os conhecimentos a respeito do tema, abordando suas particularidades, e evidenciando seus pontos principais.

De acordo com Martins (2002), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo recolher, selecionar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto. Barros e Lehfeld (2000) ainda citam que este tipo de pesquisa é importante porque lhe permite obter uma postura quanto à elaboração de informações da produção científica já existente.

Outro tipo de pesquisa para o estudo foi o exploratório, que para Dencker (2001) caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo, em geral, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares.

Quanto aos objetivos da pesquisa, foi utilizada a pesquisa explicativa, que de acordo com Zanella (2012) é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou contributivos ao desencadeamento dos fenômenos. Explicar a razão do fato ou fenômeno social. Também é importante situar o ambiente social da ocorrência. Em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados, foi realizado um estudo de caso, que segundo Zanella (2012) é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa ou de um grupo de pessoas.

Seguindo esta percepção, foi realizada entrevista com uma diretora de uma escola pública municipal da cidade de Itaitinga no mês de novembro de 2022. Com a seguinte estrutura: dezesseis questionamentos relacionados a temática em estudo. As perguntas abordavam sobre os seguintes pontos: escolha do cargo, suas devidas funções, o papel do gestor educacional, a formação da equipe gestora, gestão democrática, liderança, participação da comunidade, participação dos pais, participação dos professores, autonomia, formação dos professores, recursos humanos, recursos financeiros, motivação da equipe, qualificação do ensino, principais desafios na gestão escolar atualmente.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Penin & Vieira (2002, In: VIEIRA, 2002) a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. (p. 13). Dessa forma, o papel da escola deve estar conectado com os interesses da sociedade atual, ou seja, a escola precisa estar preparada para acompanhar as mudanças sociais, geradas pelas influências do meio. O gestor escolar deve ter como foco central a reestruturação da escola, mas para que estas práticas sejam efetivadas é necessário que o gestor esteja constantemente em busca de sua capacitação, bem como, de sua equipe gestora, pois os conhecimentos evoluem de forma acelerada, em várias esferas da sociedade, e a escola deve estar em primeiro lugar no acompanhamento destas inovações.

Na análise de Kisil (1998, p. 1) “um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança”. Sabendo disso, a escola e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente”. (SENGE, 1998 citado por MOTTA, 2001, p. 137). Porém, qualquer mudança gera resistência. Assim, cabe ao gestor da organização escolar fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo o novo modelo, mas gerando comprometimento para que seja adotado e cultivado.

Segundo Lück et al. (2002, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. De acordo com a autora “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”. Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.

Para Lück et al. (2002, p. 15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. ” Ou seja, trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, no seu processo de tomada de decisões. No entanto, “não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem”. (LIBÂNEO, 2001, p. 326).

Segundo Santos (2002, p. 41) os gestores escolares possuem várias e importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. No entanto, pode-se reverter este quadro com as seguintes ações:

1. Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;
2. Solucionando a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;
3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

A inserção das novas tecnologias na gestão escolar é fundamental, uma vez que “hoje é necessário que cada escola mostre sua cara para a sociedade, que diga o que está fazendo, os projetos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola”. (MORAN, 2003, p. 3).

Um modelo de gestão não pode ser analisado de forma estagnada, desvinculado de seu contexto, pois perde o seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. De acordo com Glatter (1992, p. 146) o processo de mudança é dividido em três fases:

- 1) Iniciação: introduzir novas idéias e práticas e procurar o apoio institucional.
- 2) Implementação: operacionalizar as idéias.
- 3) Institucionalização (ou estabilização): constituí-las em normas e rotinas, para que se tornem parte integrante do cotidiano escolar.

O gestor deve manter uma postura democrática e mediadora, para a construção de uma escola inovadora. Repensando suas práticas pedagógicas, e estruturando novos planejamentos e formações docentes, para que a escola seja constituída de indivíduos com pensamento criativo, lógico e crítico. Segundo Freire (2001) refere sobre a necessidade de uma escola democrática: “é que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática” (p. 91). Essa necessidade de repensar a formação docente implica um salto lógico de qualidade; envolve ultrapassar a dimensão das singularidades da cultura e assumi-la numa dimensão intercultural. Implica, portanto, novas formas de se pensar a concepção de educação e de educador.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A escola de Ensino Fundamental Francisca de Morais Ferrer é uma das dezoito escolas municipais de Itaitinga, onde segue as orientações da Secretaria de Educação de Itaitinga.

Com funcionamento de 14 turmas matutinas: 1º ao 5º Ano – 10 turmas; 6º ao 9º Ano – 4 turmas e 14 turmas vespertinas: 1º ao 5º Ano – 9 turmas; 6º ao 9º Ano – 5 turmas; onde atende em média oitocentos e doze alunos.

Esta escola tem a seguinte estrutura: possui 1 pátio; 1 cozinha; 1 sala para material escolar, 1 sala para material de limpeza, 1 sala para material de cozinha, 1 sala de professores com 2 banheiros, 4 banheiros para alunos, 1 banheiro com acessibilidade, 1 banheiro para funcionários, 1 sala do Atendimento Educacional Especializado (AEE), 1 secretária e 14 salas de aula.

A instituição analisada participa do programa mais educação do Governo Federal; conta atualmente com 9 professores efetivos, quase todos com pós-graduação, e 16 professores temporários com graduação, 4 auxiliares de serviços gerais com ensino médio; 1 cozinheira com graduação em Pedagogia em andamento, na equipe gestora: 1 secretária, 1 agente administrativo, 2 coordenadoras e 1 diretora, todas com graduação em Pedagogia, e algumas com pós-graduação.

No que se refere a entrevista com a diretora Cláudia Helena de Queiroz, a primeira pergunta foi como foi feita a escolha do cargo de direção, e a quanto tempo exerce a função de gestora na escola em análise, ela respondeu que fez o concurso em 1997 para professora em Itaitinga, e em 2011 ela foi convidada pelo prefeito da cidade para assumir a gestão da escola, pois no cargo de professora demonstrou um excelente perfil para gerir administrativamente e pedagogicamente a escola, sendo assim foi nomeada através de portaria em 2011. Acrescentou que não tinha especialização em gestão escolar, somente em planejamento educacional, mas poderia assumir o cargo, pois tinha como requisito o prazo de dois anos para que ela fizesse a devida especialização, sendo assim, desde 2013 a diretora possui a formação necessária para o cargo.

A segunda pergunta foi a respeito das funções que exerce. Ela respondeu que a maioria das suas funções estão interligadas a esfera burocrática da escola, mas que sempre está conectada com todas as particularidades da instituição, acompanhando os coordenadores pedagógicos, trabalhando em parceria com os outros componentes da equipe gestora, observando as necessidades dos professores, pais e alunos. Em síntese a diretora respondeu que o gestor escolar possui funções pedagógicas, de gestão de pessoas e financeira, além de cuidar da estrutura e funcionamento geral da escola. Segundo Wittmann (2004), as funções do gestor escolar estão atreladas à competência técnico-administrativa, representatividade político-comunitária e compromisso público-educativo.

A terceira pergunta refere-se ao papel principal do gestor escolar, ela afirmou que o papel principal do gestor é estar informado sobre tudo que acontece na escola, e estar interagindo constantemente com todos os setores, acompanhando o andamento dos planejamentos pré-estabelecidos em equilíbrio com as resoluções burocráticas.

A quarta pergunta foi sobre a formação da equipe gestora. Sendo formada por 1 secretária, 1 agente administrativo, 2 coordenadoras e 1 diretora. Onde salientou a formação em Pedagogia da equipe, e algumas com pós-graduação. Lück (2009) afirma que nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Desta forma, Wittmann (2004) complementa que o compartilhamento da equipe gestora resulta do ambiente democrático vigente na escola e favorece e amplia este ambiente, num processo de progressiva democratização.

Na quinta pergunta questioneei a respeito do perfil da sua gestão, se era uma gestão democrática. Ela respondeu que sua gestão é totalmente democrática, e ainda acrescentou que para uma escola se desenvolver de forma eficaz, é essencial que a equipe gestora tenha um perfil democrático, e que constantemente preza pela democracia em suas decisões educacionais. Complementou ainda que na gestão democrática a decisão deve ser tomada em conjunto, e não apenas pelo gestor escolar. Paro (2003) ressalta que a gestão democrática deve implicar necessariamente na participação da comunidade na gestão da escola pública.

Tendo como sexta pergunta, se considera que tem liderança em sua gestão. Afirmando que conforme as devolutivas de pais, professores e alunos, sua liderança é eficaz, onde é respeitada pelo seu perfil democrático, e nunca por algum tipo de autoritarismo. Segundo Lück (2012) afirma em sua obra que gestão e liderança se complementam, e que para ser gestor faz-se necessário ser um líder.

A sétima pergunta está relacionada a participação da comunidade. Ela afirmou que a escola mantém uma convivência positiva, inclusive estando disponível aos eventos da comunidade, sendo que grande parte dos alunos residem na comunidade.

O oitavo questionamento foi a respeito da participação dos pais. Ela informou que a escola sempre se coloca à disposição para uma boa relação comunicativa com os pais, principalmente no dia do planejamento do professor, ou em alguma reunião, porém destacou que alguns pais são mais presentes quando querem cobrar algo da escola, mas quanto ao acompanhamento do desenvolvimento dos filhos na escola, muitos são ausentes, e que

necessita de um compromisso maior dos pais, para manter uma boa relação entre escola e família.

A nona pergunta foi quanto a participação dos professores na escola. Ela respondeu que todos os professores são extremamente comprometidos com a escola, e ainda destacou, que se ausentam em extrema necessidade, e caso tenham algo programado, a equipe gestora faz um planejamento antecipado, para que um outro professor o substitua.

Na décima pergunta indaguei quanto a sua autonomia como gestora. Ela respondeu que considera que tem 90% de autonomia na escola, e que ao longo da sua gestão já passou por algumas situações, na qual lutou veemente em busca de sua autonomia, e afirmou que a Secretaria de Educação possibilita esta autonomia, como sendo uma autonomia compartilhada, pois todas as resoluções devem ser repassadas para a Secretaria, mas sempre está trabalhando em nome de sua autonomia. Paro (2003) destaca em sua obra que a falta de autonomia do gestor escolar reflete na falta de autonomia da escola, limitando assim o poder de transformação que a escola possui na sociedade.

Na décima primeira pergunta foi referente a formação de professores. Ela respondeu que mensalmente os professores tem reunião na Secretaria de Educação, e que também tem as formações onde todos os colaboradores participam.

A décima segunda pergunta quanto aos recursos humanos da escola. Questionei se existem funcionários e professores suficientes na escola. Ela respondeu que o quadro de professores está em equilíbrio com a quantidade de turmas, na qual são 25 professores no total, sendo 09 efetivos, e 16 temporários, quase todos com pós-graduação. E os outros funcionários também estão na quantidade necessária. Bortolini (2013) descreve sobre o papel do gestor em relação aos recursos humanos, onde geralmente o diretor escolar, na sua formação para professor, não estudou a respeito de gestão de pessoas, desta maneira deve procurar estudar sobre, para um melhor desempenho na sua função.

A décima terceira pergunta refere-se aos recursos financeiros. Ela respondeu que o apoio maior é da Secretaria de Educação e dos Projetos do Governo Federal.

A décima quarta pergunta questionei quanto a motivação da equipe. Ela afirmou que os professores são extremamente estimulados e compromissados, mas ela sempre está observando os professores, conversando e trabalhando a inteligência emocional deles.

Na décima quinta pergunta indaguei se considera que a escola tem um ensino de qualidade. Ela respondeu que a escola tem um ensino de qualidade excelente, e que inclusive há uma fila de espera de alunos para se matricular na escola, caso haja alguma desistência. A escola atingiu a meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB este ano,

com nota 5.6, a próxima meta a atingir será a nota do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, onde o município de Itaitinga se destacou como 2º maior Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB a nível de município, e este oferta um material escolar de qualidade. De acordo com Cortella (2017), a qualidade na educação passa, necessariamente, pela quantidade. Em uma democracia plena, quantidade é sinal de qualidade social e, se não se tem a quantidade total atendida, não se pode falar em qualidade. Afinal, a qualidade não se obtém por índices de rendimento em relação àqueles que frequentam escolas, mas pela diminuição drástica da evasão e pela democratização do acesso.

E para finalizar a décima sexta pergunta, na qual faz parte do foco central desta pesquisa, foi em relação aos principais desafios para gerir uma escola pública atualmente. A gestora Cláudia Helena destacou dois desafios principais: a ausência da família e o uso inconsciente e ilimitado da tecnologia por parte dos alunos na escola. Ela afirmou que muitos pais não acompanham a evolução dos filhos, ou mesmo as dificuldades deles, o que dificulta na relação família e escola. E quanto aos alunos do Ensino Fundamental anos finais, ela acrescenta que é necessário um planejamento de como trabalhar de forma positiva o uso da tecnologia na escola, pois tem encontrado muitas dificuldades, principalmente depois da pandemia, para equilibrar estas influências tecnológicas no cotidiano dos alunos no âmbito educacional.

A escola segue o planejamento anual repassado pela Secretaria de Educação, colocando em prática os projetos devidamente programados, com o objetivo de orientar os alunos ou mesmo a família. A instituição mantém parceria com a Secretaria de Saúde e Projeto Santos Dias, promovendo palestras dentro das temáticas mais relevantes para a realidade do cotidiano escolar. São eventos onde integra família, comunidade e escola, para compartilhar resoluções, acompanhamentos e rotinas do dia a dia da instituição.

É evidente que a gestão da escola em análise mantém uma conduta profissional dinâmica e democrática, prezando pela autonomia, dando espaço para que o educador possa expor suas opiniões, mantendo uma relação positiva com a família, com a comunidade, respeitando as vivências e heterogeneidades do aluno. Neste contexto, nota-se que o gestor necessita aprimorar seus conhecimentos e acompanhar as tecnologias, a favor do desenvolvimento educacional de uma forma geral, fazendo com que as influências midiáticas sejam parceiras na evolução das relações dos seres humanos, não sendo empecilho para o desencadear das percepções no campo educacional.

Segundo Hozana Meirelles, gerente de educação básica do Sesi – RJ, em entrevista ao Jornal Futura (2016), afirma que o desempenho dos gestores escolares exerce um papel

fundamental nos índices educacionais. Salaria que o gestor mais envolvido com planejamento de metas se diferencia dos demais, bem como, o envolvimento dos professores, da equipe pedagógica, da comunidade escolar nesses trabalhos junto com a liderança, faz com que seja construído um trabalho de transformação no campo educacional.

A gestora acrescenta que a liderança deve saber delegar para os outros componentes da equipe esse processo, e que quanto mais equilíbrio entre o envolvimento e a delegação, maior a amplitude do trabalho do gestor, e a liderança obtém um resultado mais eficaz. Afirma que o gestor deve ter uma identidade com a comunidade, mantendo-se em uma postura de aprendizagem contínua, compondo com sua equipe uma proposta de melhoria para que os alunos atinjam os melhores resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa era compreender o papel do gestor escolar na busca de uma educação de qualidade em uma escola pública municipal em Itaitinga, evidenciando e otimizando a sua função como um profissional essencial para a construção de uma educação democrática, e como objetivos específicos identificar os maiores desafios enfrentados pelo gestor educacional, salientar a relevância e a necessidade de uma conduta profissional dinâmica por parte do gestor escolar.

Neste estudo temos como principais desafios do gestor escolar os seguintes pontos: a ausência da família e o uso inconsciente e ilimitado da tecnologia por parte dos alunos na escola. Para solucionar estes desafios citados anteriormente, a gestora conta com a participação ativa de pais, professores, funcionários, comunidade e de diversas áreas do poder público.

Esta pesquisa proporcionou uma visão mais ampla quanto a gestão escolar e pedagógica em escolas públicas, gerando a percepção de que para a construção de uma escola de qualidade é necessário autonomia, participação, aprendizagem contínua e uma relação positiva com a família, com a comunidade, respeitando as vivências e heterogeneidades do aluno.

REFERÊNCIAS

ALVES, Simone Lima. **Afinal, qual o perfil do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática?** um estudo de caso numa escola pública. 2015.

BRAGA, Isolda Brasil. **O papel do gestor escolar na qualidade da escola pública:** um estudo de caso no bairro da Marambaia. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de Evora (Portugal).

DO NASCIMENTO, Vanise Panont; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **O papel do gestor escolar: estudo de caso sobre os desafios da educação pública.** Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 238-254, 2019.

JORNAL FUTURA. **Olho na escola: uma conversa sobre liderança na gestão escolar.** Disponível em: Olho na escola: uma conversa sobre liderança na gestão escolar - Jornal Futura - Canal Futura - YouTube. Acessado em: 15 nov. 2022.

SOUZA, Ranyellen Félix De. **Gestão escolar na educação da rede pública estadual: o processo de escolha do gestor escolar um estudo de caso na escola Professora Maria de Fátima Souto.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.