

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE BARRA DO GARÇAS: DESAFIOS E TRANSFORMAÇÕES

Sidnéia Machado Barros Rodello¹
Cristina Alves Moreira²

RESUMO

O presente estudo teve como finalidade identificar a importância do papel Gestor Escolar nos Centros Municipais de Educação de Barra do Garças-MT. Visando conhecer os desafios e transformações, dentro do cenário educacional que desempenha uma função de extrema relevância e essencial na oferta de uma educação de qualidade e excelência, que esteja alinhada às demandas e transformações sociais do mundo contemporâneo. Motivado pela era da globalização, a atual escola requer uma reorganização, no atual sistema de ensino, enfrentando as dificuldades que lhe serão apresentadas. Os resultados desta pesquisa destacam a necessidade contínua de enfrentar desafios complexos que enfatizam a importância da participação ativa dos pais, do desenvolvimento profissional dos gestores e nas políticas educacionais para promover uma educação de qualidade. É necessário que gestores, professores, pais e comunidade trabalhem juntos para superar esses desafios e criar um ambiente educacional mais eficaz e inclusivo para o benefício de todas as crianças.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, desafios, educação, qualidade, inclusão.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the importance of the School Manager role in the Municipal Education Centers of Barra do Garças-MT. Aiming to understand the challenges and transformations, within the educational scenario that plays an extremely relevant and essential role in offering quality and excellent education, which is aligned with the demands and social transformations of the contemporary world. Motivated by the era of globalisation, the current school requires a reorganisation, in the current education system, facing the difficulties that will be presented to it. The results of this research highlight the ongoing need to face complex challenges that emphasise the importance of active parental participation, professional development of managers and educational policies to promote quality education. Administrators, teachers, parents and the community must work together to overcome these challenges and create a more effective and inclusive educational environment for the benefit of all children.

Keywords: School Management, challenges, education, quality, participation.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como finalidade identificar a importância do papel Gestor Escolar nos Centros Municipais de Educação de Barra do Garças, Mato Grosso. Visando conhecer os desafios e transformações, dentro do cenário educacional que o gestor escolar

desempenha uma função de extrema relevância e essencial na oferta de uma educação de qualidade e excelência, que esteja alinhada às demandas e transformações sociais do mundo contemporâneo.

Num contexto de rápidas mudanças tecnológicas, sociais e pedagógicas, os gestores

¹Graduada no Curso de Pedagogia -Licenciatura- do Centro Universitário do Vale do Araguaia – e-mail: sidineiarodello11@gmail.com

² Docente Orientador Cristina Alves Moreira, especialista em Docência Multidisciplinar, graduada em Pedagogia e Docente do Centro Universitário do Vale do Araguaia – UNIVAR – MT. Contato: e-mail: cristinaalvesmoeira50bg@gmail.com

escolares enfrentam problemáticas complexas, que requerem habilidades, atitudes e ações adaptativas, além de uma compreensão profunda das dimensões políticas, pedagógicas, administrativas, financeiras, interpessoais no ambiente escolar.

Para entender como surgiu a Gestão Escolar nas escolas, se faz necessário um apanhado dos marcos históricos e legais que contribuiu para a criação, implantação e desenvolvimento de uma administração participativas nas escolas.

A partir da promulgação Constituição Federal de 1988, no tocante ao artigo nº 206 que estabelece como dos princípios básicos da educação nacional:

- I - Igualdade de condições para o 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;
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

Com promulgação da Carta Magna de 1988, iniciou-se uma sucessão de ações legais, que contemplavam a reorganização e redirecionamento da Gestão Escolar no país, sendo assim, em 1996 com a promulgação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação

nacional, a Gestão Escolar assumiu novos rumos, no art. 14 fica normatizado que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes. (BRASIL, 1996)

Posteriormente com a promulgação da Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001 – Plano Nacional de Educação e dá outras providências, que estabeleceu a criação dos conselhos escolares ou órgãos equivalentes, bem como reconheceu a importância de formação e capacitação dos trabalhadores escolares, e não somente os professores. Conforme é expresso no art. 16 da referida lei “[...]implantar conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local na melhoria do funcionamento das instituições de educação infantil e no enriquecimento das oportunidades educativas e dos recursos pedagógicos. (BRASIL, 2001)”.

O outro marco legal sobre Gestão Escolar, relevante para consolidação da implantação das políticas públicas da gestão escolar, refere-se a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, vigente até 2024.

Essa lei prioriza o envolvimento da comunidade na escolha de diretores, estabelece que deve haver autonomia escolar nos âmbitos

pedagógicos, administrativos e financeiros. Tal lei também prevê o envolvimento comunitário na elaboração do PPP, Currículo e Regimentos Escolares, no intuito de assegurar a participação democrática. Assim, pelo art. 2º serão diretrizes do PNE:

- [...] II - universalização do atendimento escolar;
- IV - Melhoria da qualidade da educação;
- VI - Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
- IX - Valorização dos (as) profissionais da educação. (BRASIL, 2014).

Deste modo a gestão escolar, ao longo da história, passou por transformações significativas, moldando-se conforme as demandas e aspirações das sociedades em cada época. No entanto, no século XXI, com a interconexão global e a constante evolução das práticas educacionais, os gestores enfrentam desafios distintos e multifacetados. Na abordagem de Ribeiro (2021, p.30) o gestor escolar contemporâneo precisa adotar a postura de liderança em suas ações, conforme entendimento do autor:

A liderança é fundamental na atuação do gestor escolar. O gestor do século XXI precisa ser competente nesse quesito, pois a liderança é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva, influenciar e

conduzir a equipe na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos. (Ribeiro 2021, p.30)

Neste sentido, buscou-se identificar nos Centros Municipais de Educação de Barra do Garças-MT, quais as dificuldades e preocupações que os gestores escolares enfrentam diariamente nas suas rotinas de trabalho. Pois supostamente a realidade destes profissionais, não seja diferente das experiências vivenciadas por outros gestores nas redes de ensino de outros municípios, considerando o cenário atual da educação e da sociedade.

Assim, na perspectiva de Luck (2009, p.16):

[...] para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola.

Dentro da gestão participativa é necessário que a família exerça sua cidadania e liberdade de expressão, pois neste sentido eles compartilham conhecimentos e experiências conforme a necessidade de cada educando. Entretanto vale reforçar que o líder seja organizado, e tenha um amplo conhecimento e entendimento do fazer pedagógico, que seja alinhando na área administrativas, financeiras e sociais da escola.

Conforme enfatiza os autores Souza, Garcia & Nunes (2023, p.5), explicita que:

Sem dúvida, o gestor é um agente ativo e imprescindível no ambiente da escola que dirige. Justamente, por esta razão, precisa conhecer estratégias, metodologias pedagógicas associadas a formas de gestão renovadas, que otimizem seu tempo e tarefas e que tragam resultados positivos, não só do âmbito operacional e profissional, como também de satisfação pessoal.

Na visão de Santos (2022, p.3) o mesmo defende a importância de:

Ressaltam, inclusive, que gestor antes de tudo deve ser um líder e exercer a sua função de forma responsável, democrática e que possua conhecimentos para atuar no cenário educacional. Ao exercer o ofício com humildade, humanidade e ética, o gestor terá a sensibilidade, por exemplo, de administrar os relacionamentos com funcionários, estudantes e a família.

Portanto o gestor educacional é o líder central que coordena todos os aspectos da escola para garantir que ela funcione de maneira eficaz, proporcionando um ambiente de aprendizado de qualidade para os alunos. Sua influência se estende desde a visão e objetivos até a operação diária, e eles desempenham um papel crítico no sucesso da escola como um todo.

Para Nichele (2020, p.5)

Nessa perspectiva, o gestor escolar e sua equipe devem assumir seu papel como líderes ativos, capazes de mobilizar as pessoas de modo construtivo, dando oportunidade para que participem e construam coletivamente projetos inovadores e qualificados, além de se

constituírem em comunidade de aprendizagem, ou seja, pessoas que estão em contínuo processo de aprender uns com os outros.

Com base no que dito foi possível investigar o papel do Gestor Escolar nos Centros Municipais de Educação de Barra do Garças-MT, indagando-se sobre a problemática do estudo. Sendo assim, foi possível organizar a questão norteadora deste trabalho, seja: identificar e analisar os principais problemas e desafios, no tocante às práticas pedagógicas, administrativas, financeiras e das relações interpessoais, enfrentados por gestor escolar do século XXI, que atua na rede municipal de ensino desta cidade.

2. METODOLOGIA

O presente estudo iniciou-se a partir de uma pesquisa descritiva, por meio de revisão da literatura em artigos científicas, obras literárias, lei, decretos, que enfatizam o objeto de estudo, seja: Gestão Escolar no município de Barra do Garças. Conforme aborda Brito, (2021, p.5)

os dados coletados são predominantemente descritivos. Ou seja, é um material rico em descrições pessoais, situações, acontecimentos, e outro isso significa que deve haver o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, o que basicamente é realizado por meio do trabalho de campo nesse sentido, o pesquisador se preocupa ou foca a sua atenção na forma como um problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Posteriori, foi aplicado juntos a esses indivíduos questionário estruturado, que contemplava 15 perguntas, sendo 02 abertas e demais fechadas, o instrumento de coleta foi disponibilizado de forma eletrônica e remota, por meio do aplicativo *Google Forms*.

Participaram desta pesquisa 10 Gestores, a coleta de dados foi realizada nos meses de junho a agosto do ano de 2023, nas perguntas buscou-se identificar as principais dificuldades destes gestores em atuação na área de gestão escolar.

No primeiro momento foi explicado aos gestores o objetivo da pesquisa referida e o envio do link das perguntas através do aplicativo de mensagem (*WhatsApp*), contendo em anexo o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

Desta forma para que os mesmos pudessem ter acesso da plataforma online de forma prática e coesa para facilitar o acesso e o preenchimento do formulário. Os dados coletados foram analisados com base nos

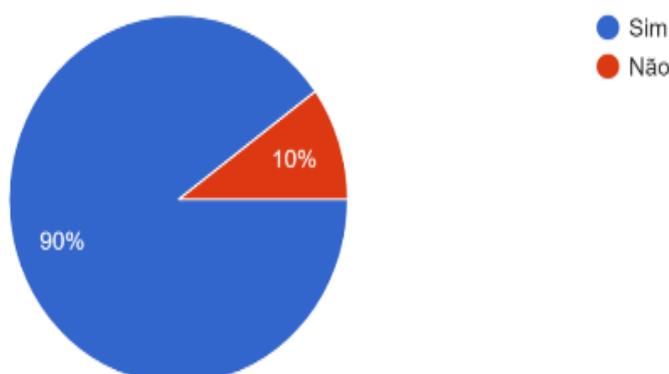
percentuais das respostas fornecidas e obtidas pelo *Google Forms*, conseqüentemente foram representados em forma de gráficos e tabelas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com a colaboração de dez (10) dos onze (11) Diretores dos Centros Municipais de Educação da sede da cidade de Barra do Garças – MT, correspondente ao Ensino Fundamental dos anos iniciais, com a gestão nos períodos matutino e vespertino.

Entre os entrevistados 90 % responderam que possuem formação em Pedagogia, 10% informaram que possuem formação no curso Normal Superior, sendo assim os entrevistados estão aptos a estarem no cargo de acordo com o Decreto Municipal nº 5.032 de 17 de novembro de 2022, que dispõe sobre o processo seletivo de Diretores dos Centros Municipais de Educação, como demonstra a Gráfico 01. Percebe-se, que 100% dos entrevistados atendem aos requisitos de formação do Decreto municipal.

Gráfico 01: Formação em Pedagogia ou Normal Superior?

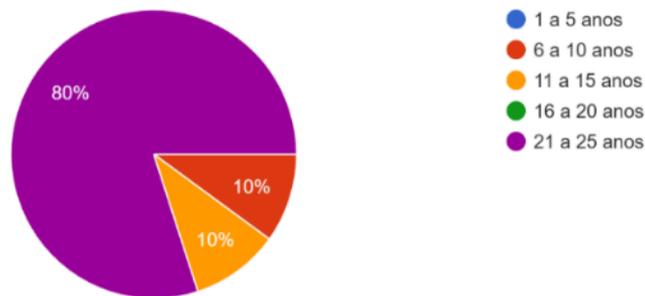


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

Na visão de Gontijo, Fagiane, Previtali, (2022, p.1)

Conceito de formação diz respeito a apropriação de saberes por intermédio do senso crítico que provoca a busca da compreensão e do conhecimento. Para que o professor possa mediar a formação do discente, deve-se primeiro apropriar-se de saberes científicos disciplinares e conhecimentos sociais e culturais da sociedade em que se encontra inserido, sendo ele responsável pela formação de valores éticos, sociais, culturais e profissionais, indo além dos conhecimentos disciplinares. Dessa forma, o professor deve ser reconhecido e valorizado profissionalmente, dando-lhe a possibilidade de buscar dentro do ambiente escolar sua emancipação profissional, bem como o crescimento integrado da esfera educacional em que se encontre.

Gráfico 02: Tempo de atuação como professor (⁹)?



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

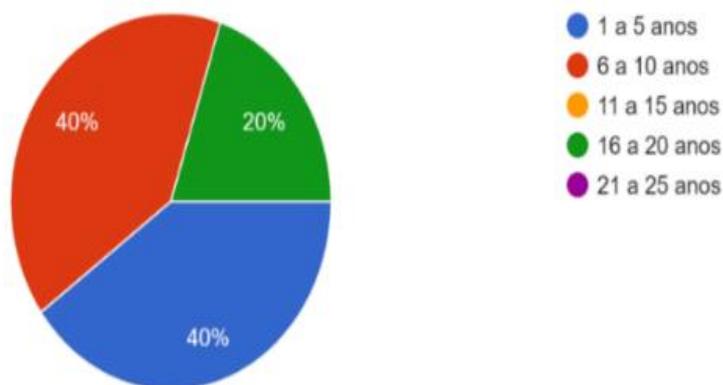
A segunda pergunta, referiu de conforme as informações obtidas com os dados coletados 80% dos professores responderam que têm entre 21 e 25 anos e 10% dos responderam que têm entre 6 e 10 anos outros 10% dos professores responderam que têm entre 11 e 15 anos de experiência.

“[...] trabalho docente envolve o tempo de ensino efetivamente cumprido em sala de aula e o tempo extraclasse despendido em outros espaços, com tarefas intrínsecas à realização da docência, como preparação de aulas, elaboração e correção de atividades de ensino e de avaliação. A jornada de trabalho extraclasse, que muitas vezes ultrapassa os limites do tempo contratual docente, não pode ser considerada trivial, já que é

constituente e fundamental para o bom exercício da profissão. A realização da aula ou a aplicação de uma prova sem elaboração previa carrega prejuízos à organização do processo pedagógico e, conseqüentemente, à qualidade do ensino e aprendizagem. (Cunha, 2019, p.2 apud SOUZA, 2008). santos

Entende-se, que um grupo de professores tem uma vasta experiência, o que pode ser valioso para a troca de conhecimentos e práticas dentro do ambiente educacional. Por outro lado, também pode indicar que há menos professores mais jovens ou com menos tempo de atuação, o que pode representar uma oportunidade para mentorias e desenvolvimento profissional.

Gráfico 03: Tempo de atuação como gestor escolar?



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

A terceira pergunta sobre o tempo de atuação como gestores escolares (Gráfico 3), pode-se afirmar que 40% têm entre 1 e 5 anos isso sugere que uma parcela significativa está no início de suas carreiras de gestão e outros 40% têm entre 6 e 10 anos isso indica que uma porção igualmente importante que está na faixa intermediária e o restante de 20% possui entre 16 e 20 anos ou seja uma minoria dos gestores tem uma experiência mais longa e talvez tenha ocupado cargos de gestão por um período considerável.

Para Filho (2019, p.6) O gestor escolar tem papel importante no crescimento e desenvolvimento acadêmico dos alunos, pois entende-se que o papel do gestor escolar não é apenas técnico administrativa, mas também de cunho pedagógico. Nota-se a maioria dos entrevistados está distribuída nas faixas de 1 a 10 anos de experiência, com um equilíbrio entre

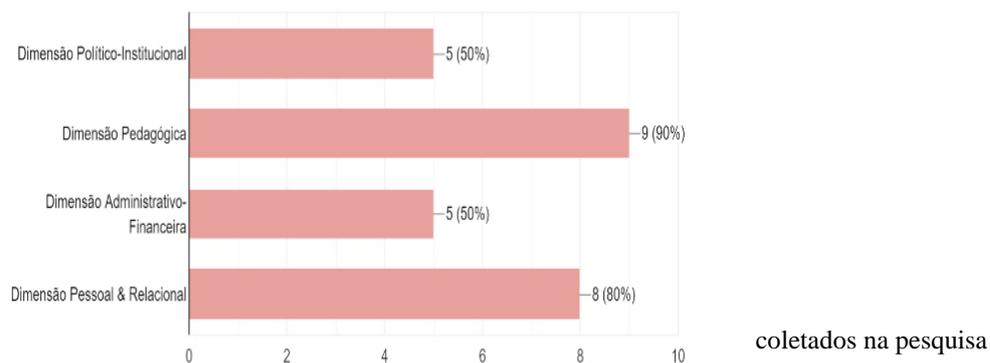
os gestores mais novos e aqueles que estão na profissão há muito um tempo.

Todos os entrevistados concordam que o diretor escolar precisa ampliar e atualizar seus conhecimentos com relação ao ensino escolar, podendo interpretar essa resposta de forma significativa. Para Tamião (2022, p.2)

Tanto gestores como professores buscam, de alguma maneira, uma atualização, uma formação que atenda suas necessidades profissionais do momento e, esta formação nem sempre é oferecida pelo sistema de ensino, assim, é uma busca pessoal. Além disso, destaca a necessidade individual dos profissionais e as advindas do sistema educativo devem ser consideradas para as formações continuadas a serem oferecidas pelo sistema de ensino, articulando as expectativas com as necessidades e superando as lacunas decorrentes da formação inicial.

Conclui-se que tanto os gestores quando os professores têm uma necessidade constante de atualização e formação profissional que seja relevante para suas necessidades específicas.

Gráfico 04: Segundo a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021) existe quatro dimensões necessárias que o diretor necessita dominar. Marque quais você julga ter domínio:



Fonte: Dados (2023)

coletados na pesquisa

O quarto gráfico aponta que a Dimensão Política-Institucional (50%) que corresponde à metade dos diretores afirmou ter domínio da dimensão política-institucional. Isso pode indicar que esses diretores se sentem confiantes em questões relacionadas a políticas educacionais, governança escolar e relações com a comunidade.

“{...} A gestão escolar tem como seu principal alicerce a busca pela qualidade do ensino, que é alcançada através da otimização das atividades e responsabilidades definidas pela instituição. Seu foco central reside na melhoria dos resultados no processo de ensino e aprendizagem. O gestor escolar é responsável por direcionar e coordenar o trabalho de todos os envolvidos na escola, visando criar um ambiente educacional que estimule o aprendizado e contribua para a formação dos alunos. Geralmente, esse papel de liderança é desempenhado por uma única pessoa na maioria dos casos.” (SILVA,2023, p.8)

A Dimensão Pedagógica a grande maioria dos diretores (90%) expressa confiança em suas habilidades na área pedagógica. Isso indica que eles se consideram proficientes no que diz respeito à condução das práticas de ensino, à elaboração do currículo e ao aprimoramento da qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes.

“[...] a dimensão pedagógica está estreitamente ligada em uma das principais faces da gestão escolar, que se relaciona à aprendizagem dos alunos para ajudar em sua formação. O campo da gestão escolar abrange uma relação com os processos pedagógicos e o envolvimento de toda a comunidade escolar, tendo como foco os resultados alcançados a partir do ensino.” (OLIVEIRA, 2023, p.6)

Dimensão Administrativa Financeira (50%) dos diretores mencionou que se sente proficiente na esfera administrativo-financeira. Isso sugere a existência de divergências nas

opiniões sobre as competências relacionadas à gestão administrativa e financeira.

“{...} na visão dos gestores escolares, realizou uma análise documental que evidenciou indicações de relativa autonomia das unidades quando ao recebimento e aplicação de recursos financeiros; porém, ao realizar análise das falas dos diretores percebeu uma limitação dessa autonomia com vistas ao cumprimento legislações que regulamentam a aplicação dos recursos financeiros.” (KUBO, 2021, p.44)

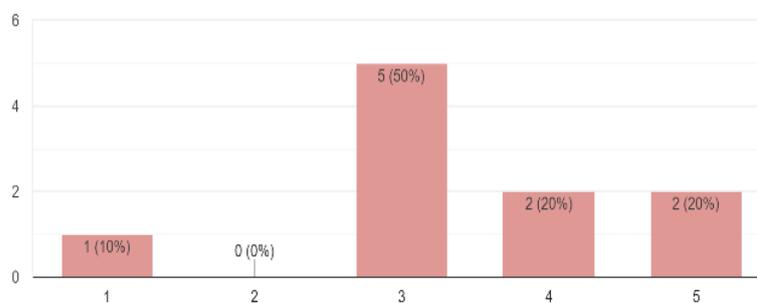
De acordo com a Dimensão Pessoal Relacional (80%) dos diretores declarou possuir competência na dimensão interpessoal e pessoal. Isso indica que esses diretores têm confiança em suas aptidões de liderança, comunicação e interação com os outros.

“Para que as relações interpessoais sejam coerentes e favoráveis à convivência ética, há que se

considerar quais princípios pautam as ações e relações estabelecidas na escola – transcender, por conseguinte, às normas de funcionamento da instituição em direção a um plano de trabalho responsivo{...}”. (FERREIRA, 2020, p.14)

Observa-se, que os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos diretores se sente confiante nas dimensões pedagógica e pessoal-relacional. No entanto, a competência na dimensão institucional e financeira parece ser menos difundida, com metade dos entrevistados relatando um domínio nessa área. Portanto, pode ser apropriado que as escolas forneçam mais apoio e desenvolvimento profissional aos diretores escolares para fortalecer suas habilidades de gestão institucional e financeira, a fim de melhorar a eficiência e eficácia da administração escolar.

Gráfico 05: É necessário que o gestor, envolva a comunidade escolar de forma colaborativa, visando buscar uma participação direta dos pais ou responsáveis, para estabelecer uma melhor aprendizagem. Como você julga a participação dos pais ou responsáveis na escola em que atua – sendo 1 para menor envolvimento, e 5 para maior envolvimento.



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

Com base no quinto gráfico, parece haver uma maioria significativa (50%) que percebe um alto nível de envolvimento dos pais ou responsáveis na escola. No entanto, também é importante notar que uma parcela menor (10%) percebe um envolvimento insuficiente. Além disso, há uma parte que não especificou sua avaliação ou indicou insatisfação sem classificá-la como "Menor Envolvimento" (20%). A importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos tem apresentado um papel fundamental no desempenho escolar. Na opinião de Rodrigues (2022, p.33) o diálogo entre as famílias e a escola, tende a colaborar para um equilíbrio no desempenho escolar, o que é possível considerar que a criança e os pais trazem consigo uma ligação íntima com o desempenho.

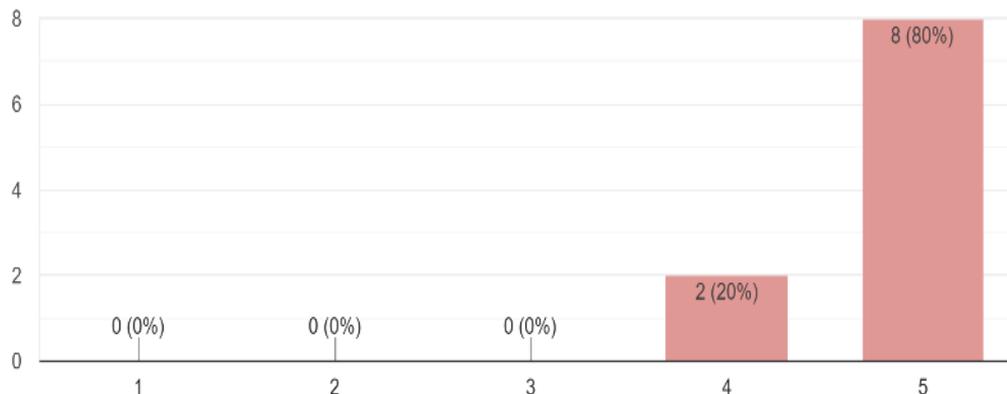
Deduzir-se, que, embora haja uma percepção geral de envolvimento dos pais ou responsáveis, existem algumas divergências na avaliação do nível desse envolvimento. Portanto, pode ser benéfico para a administração escolar considerar essas percepções e trabalhar em estreita colaboração com a comunidade escolar para melhorar ainda mais a participação dos pais ou responsáveis, especialmente entre aqueles que percebem um envolvimento insuficiente.

A resposta unânime do sétimo gráfico reflete que é de competência de um gestor apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem em uma escola. Os diretores desempenham um papel fundamental na liderança e na gestão escolar, e parte de suas responsabilidades inclui o apoio ao corpo docente, aos alunos e à equipe administrativa para melhorar o acompanhamento do ensino e da aprendizagem.

Aprimoramento das habilidades pedagógicas: A formação continuada oferece aos professores a oportunidade de aprimorar suas habilidades pedagógicas. Eles têm acesso a novas estratégias de ensino, técnicas inovadoras e métodos educacionais eficazes. Isso lhes permite diversificar suas práticas de ensino, tornando as aulas mais interativas, envolventes e adequadas às necessidades dos alunos. (SOUZA, 2023, p.6 apud DARLING, 2017).

Portanto, é de suma importância que o diretor escolar deve desempenhar um papel ativo em apoiar aqueles que estão envolvidos nos métodos educacionais, incluindo professores, alunos e outros membros da equipe escolar. Portanto, essa unanimidade reflete uma forte convicção sólida que é responsabilidade do diretor incluir o suporte direto do ensino e a aprendizagem na escola.

Gráfico 07: Como você julga seu envolvimento no ensino-aprendizagem na escola em que atua? (1 para menor envolvimento, 5 para maior envolvimento).



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

O gráfico 7 indicou a distribuição das respostas em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa menor envolvimento e 5 representa maior envolvimento. A maioria das pessoas (80%) atribuiu a pontuação mais alta, indicando que elas se sentem altamente envolvidas no ensino-aprendizagem na escola em que atuam. No entanto, ainda há um grupo significativo (20%) que atribuiu a classificação mais baixa, indicando menor envolvimento.

Para que essa prática se torne possível, é necessário o envolvimento de todos no sistema de ensino e ainda a reflexão constante sobre a prática. Só assim surgirão práticas que sejam capazes de auxiliar as crianças a tornarem o processo de ensino e aprendizagem mais significativos. (MORO,2020 p.3)

Desde modo, após essa pesquisa vale ressaltar que a necessidade de considerar a individualidade das experiências e investigar as

razões por trás dessas respostas para abordar eficazmente o envolvimento escolar.

Uma parcela significativa dos participantes da pesquisa (40%) relatou dificuldades em entender o que podem e o que não podem gastar no âmbito do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Além disso, 60% dos participantes mencionaram a dificuldades em prestar contas dos recursos recebidos por meio do programa. Esses resultados podem indicar desafios importantes relacionados à gestão dos recursos do PDDE e à conformidade com suas diretrizes. Conforme Torres (2019, p.31)

No que se refere à gestão do PDDE, os pontos mais pertinentes são: à operacionalização do Programa, indo desde o levantamento de preços para adquirir material para a escola como aquisição do material e a prestação de contas; a quantidade de recursos, devido ao montante pouco representativo face à exigência de uma educação de qualidade; o período de repasse dos recursos, uma

vez que chegam às escolas no segundo semestre, embora com base no censo escolar do ano anterior.

Desta forma, percebeu-se que alguns gestores encontraram dificuldade em entender o que podem e o que não podem gastar podendo, sugerir que as diretrizes do PDDE não estar claras o suficiente para os beneficiários. Isso levanta questões sobre a comunicação e a disponibilidade de informações sobre o programa.

Com base nas informações, os resultados da pesquisa mostraram que 50% dos gestores responderam afirmativamente, o que significa que metade deles acredita que o dinheiro recebido é utilizado exclusivamente para essa finalidade para o ensino e parentização. No entanto, é importante observar que os outros 50% dos gestores podem ter respostas diferentes ou podem ter interpretações diferentes sobre como os fundos são utilizados. É possível que alguns gestores acreditem que uma parte do dinheiro seja destinada ao desenvolvimento e melhoria do ensino-aprendizagem, enquanto outra parte seja alocada para outras necessidades ou fins dentro da instituição. Segundo Schiessl (2020, p.20)

“{...} restante serve para despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino, o que compreende, entre outras ações, o pagamento de outros

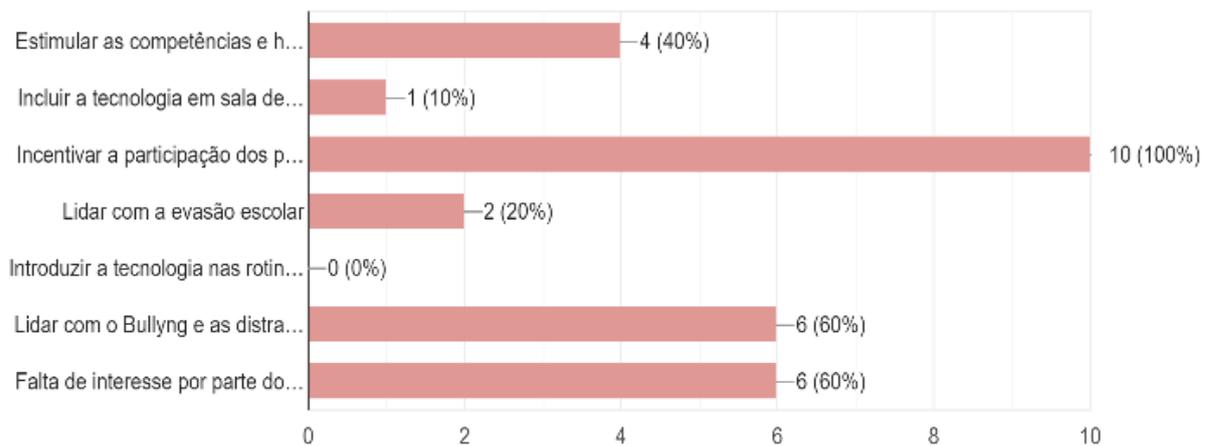
profissionais ligados à educação, bem como a aquisição de equipamentos e a construção de escolas. Cujas informações são confirmadas pelos documentos oficiais.”

Essa pesquisa pode ser um ponto de partida para entender as opiniões e práticas dos gestores em relação ao uso de recursos financeiros na área da educação, mas é importante conduzir uma análise mais aprofundada para obter uma compreensão completa das políticas e práticas financeiras da instituição de ensino em questão.

No que se refere, ao oitavo gráfico, constatou-se que o principal desafio enfrentado pelos gestores escolares na atualidade é o incentivo à participação dos pais, com 100% dos entrevistados destacando esse aspecto como um problema relevante em suas práticas de gestão. Essa conclusão reflete a importância crescente da colaboração entre escola e família no contexto educacional contemporâneo.

“{...} Por meio da participação ativa dos diversos interessados nas atividades da escola é possível tomar decisões coletivas, assim como colocar em prática ações como projetos, programas. Esse tipo de envolvimento entre escola e família é essencial para se delimitar o papel que cada um tem na educação dos filhos, melhorando o processo para que seja sempre melhor, uma vez que tem a ajuda de outros parceiros, como a família no processo ensino aprendizagem.” (DIAS, 2022, p.9)

Gráfico 08: Assinale 1 ou mais opções que demonstra sua visão sobre: Quais são os principais problemas e desafios enfrentados pelo gestor escolar na atualidade?



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

Sendo assim, os gestores escolares precisam desenvolver estratégias eficazes para superar esse desafio, reconhecendo que a colaboração entre escola e família desempenha um papel fundamental no ambiente acolhedor e inclusivo na escola, e criar oportunidades para que os pais se envolvam ativamente na vida escolar de seus filhos. Além disso, esse desafio pode ser agravado por fatores como a diversidade cultural das famílias e as demandas de pais que podem enfrentar dificuldades para participar devido a compromissos de trabalho ou outros fatores pessoais.

Posteriormente, as informações foram transformadas em tabelas para tornar mais simples a análise de acordo com a estrutura teórica da pesquisa, garantindo que os dados dos

profissionais e suas perspectivas fossem devidamente considerados.

O quadro 01 apresentou uma visão geral desses problemas, que variam desde a falta de participação dos pais até questões relacionadas à defasagem de aprendizagem. Neste contexto, esta análise se concentra nos principais problemáticas por uma escola, conforme listados pelos gestores escolares. A educação é um pilar fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade, e as escolas desempenham um papel crucial na formação das gerações futuras. No entanto, enfrentar problemas é inerente ao ambiente escolar, e cada instituição pode encontrar dificuldades específicas que afetam seu funcionamento e a qualidade da educação oferecida.

Quadro 01- Escreva quais os principais problemas enfrentados na escola em que você atua.

| GESTOR | PROBLEMAS |
|--------|---|
| 1 | <i>“A falta de participação dos pais no que se refere ao envolvimento e participação ativa dos pais ou responsáveis nas atividades do CMEI é um desafio significativo. Professores capacitados para a educação infantil, pois essa falta de capacitação pode comprometer a qualidade da educação e o cuidado individualizado necessário para as crianças nessa faixa etária”.</i> |
| 2 | <i>“Falta de participação na vida das crianças em uma etapa tão importante da vida escolar”</i> |
| 3 | <i>“Participação de toda a comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem”</i> |
| 4 | <i>“Não vejo problemas que não”</i> |
| 5 | <i>“A falta de compromisso dos responsáveis”.</i> |
| 6 | <i>“Famílias desinteressadas com o estudo da criança; Crianças com defasagem que não são acompanhadas pela família.”</i> |
| 7 | <i>“Conseguir realizar em tempo toda a demanda de trabalho, administrativo e pedagógico, pois estamos com foco na recomposição de aprendizagem, desenvolvendo muitas ações nesse sentido”</i> |
| 8 | <i>“Falta de interesse e compromisso dos alunos”.</i> |
| 9 | <i>“Defasagem de aprendizagem, faltas dos alunos sem justificativa”.</i> |
| 10 | <i>“Lidar com o corpo docente, gerenciar a equipe, entender os entraves da administração pública”</i> |

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

Já Nascimento (2022, p.3) enfatiza que:

A escola e a família devem estabelecer relação de colaboração, onde a família assume o papel de potencializadora do trabalho realizado pela escola, acompanhando, incentivando e auxiliando a criança em seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, a escola tem o papel de realizar uma prática pedagógica que contribua na formação do ser e na valorização da participação ativa dos pais no processo educativo.

Ficou evidente, que alguns problemas que foram identificados pelos gestores, da escola refletem uma série de desafios complexos que afetam diretamente a qualidade da educação e o ambiente de aprendizagem. Um dos problemas mais notáveis é a falta de envolvimento dos pais ou responsáveis nas atividades escolares, o que

compromete o apoio e a participação ativa das famílias na vida escolar das crianças.

O quadro 02 apresenta uma visão geral dos principais desafios enfrentados pela escola, identificados pelos gestores. Esses desafios abrangem questões relacionadas à inclusão de crianças com necessidades especiais, envolvimento dos pais, qualidade da educação, entre outros. Esta análise busca examinar e compreender a complexidade desses desafios e a importância de enfrentá-los para promover um ambiente educacional mais eficaz e inclusivo.

Quadro 02- Escreva quais os principais desafios enfrentados na escola em que você atua.

| GESTOR | DESAFIOS |
|--------|---|
| 1 | <i>“A Inclusão de crianças com necessidades especiais, pois garantir a inclusão de crianças com necessidades especiais em um ambiente educacional é um desafio complexo porque não basta somente garantir a vaga, é preciso garantir os direitos de aprendizagens. Tomar decisões de forma democrática, promovendo um ambiente onde as decisões sejam tomadas de forma democrática, levando em consideração as opiniões e sugestões das partes interessadas”.</i> |
| 2 | <i>“Internalizar nos pais a importância de uma educação infantil e ensino fundamental I bem feito”.</i> |
| 3 | <i>“Elevar os índices do IDEB”.</i> |
| 4 | <i>“Não vejo problema que não possa ser solucionado”.</i> |
| 5 | <i>“Melhorar a participação dos responsáveis pelo aluno no dia a dia da escola”.</i> |
| 6 | <i>“Trazer a família para escola, fazer com que ela se torne mais ativa na educação dos filhos”;</i> <i>“Lidar com a singularidade de cada família, ações, relacionamento com professor e gestão”.</i> |
| 7 | <i>“Envolver todos os seguimentos na reelaboração do PPP, envolver alguns pais no processo ensino aprendizagem dos filhos”.</i> |
| 8 | <i>“Falta de compromisso por parte de alguns professores”.</i> |
| 9 | <i>“Alfabetização sem presença na escola, o aluno não desenvolve”.</i> |
| 10 | <i>“Promover a integração da escola e família, estimular a participação dos servidores nas ações da escolar”</i> |

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023)

Diante do exposto Souza (2022, p.2) expõe que:

“{...}famílias escolares demonstrando que, apesar das dificuldades encontradas pelo caminho, é possível avançar nos índices, priorizando o aprendizado com atuação das partes, a não atuação destes juntos a escola, significa falta de compromisso na parceria estabelecida, sendo assim, não será possível firmar um acordo onde apenas um lado exerce e o outro deixa a desejar”.

Sendo assim, houve alguns apontamentos descritos pelos gestores que são a falta de inclusão de crianças com necessidades especiais, a importância de envolvimento dos

pais na educação, elevar os índices do IDEB é um objetivo relevante para garantir a qualidade do ensino e aprimorar a aprendizagem dos alunos, falta de compromisso por parte de alguns professores, alfabetização, deve ocorrer com a presença na escola, o que destaca a importância do engajamento dos alunos e da frequência escolar. Em resumo, a escola enfrenta uma série de desafios que exigem esforços conjuntos de gestores, professores, pais e comunidade para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento pleno dos alunos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, analisou uma série de dados coletados junto a gestores escolares, que proporcionou uma visão abrangente dos principais problemas e desafios enfrentados em suas escolas. A partir dessas informações, pudemos identificar questões críticas que impactam diretamente a qualidade da educação e o ambiente de aprendizagem. Um dos problemas mais destacados pelos gestores foi a falta de envolvimento dos pais ou responsáveis nas atividades escolares. Essa questão é crucial, pois a participação ativa das famílias desempenha um papel fundamental no desenvolvimento acadêmico das crianças. A colaboração entre escola e família é essencial para garantir um ambiente educacional eficaz e inclusivo.

Além disso, os gestores também apontaram desafios relacionados à inclusão de crianças com necessidades especiais, à necessidade de elevar os índices do IDEB e ao comprometimento de alguns professores. Essas questões refletem a complexidade da gestão escolar e a necessidade de abordagens abrangentes para superá-las. Foi observado que a formação em Pedagogia é predominante entre os gestores, o que é fundamental para liderar uma instituição educacional. Além disso, a maioria dos gestores demonstrou confiança em suas habilidades nas dimensões pedagógica e pessoal-relacional, enquanto as áreas

institucional e financeira apresentaram desafios que podem requerer apoio adicional e desenvolvimento profissional.

No que diz respeito ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), houve relatos de dificuldades na compreensão das diretrizes e na prestação de contas dos recursos recebidos, o que destaca a importância de uma comunicação clara e de informações acessíveis sobre o programa.

Por fim, o estudo revelou que os gestores reconhecem a importância de seu envolvimento direto no processo de ensino-aprendizagem e na promoção de uma colaboração eficaz entre todos os envolvidos na comunidade escolar. Em resumo, os resultados desta pesquisa destacam a necessidade contínua de enfrentar desafios complexos na gestão escolar e enfatizam a importância da participação ativa dos pais, do desenvolvimento profissional dos gestores e da clareza nas políticas educacionais para promover uma educação de qualidade. É essencial que gestores, professores, pais e comunidade trabalhem juntos para superar esses desafios e criar um ambiente educacional mais eficaz e inclusivo para o benefício de todas as crianças.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEC-Faculdades Unidas do Vale do Araguaia. **Elaborando Trabalhos Científicos** – Normas para apresentação e elaboração. Barra do Garças (MT): ABEC, 2015.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1934. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/...](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/) Acesso em 01 de agosto de 2023.

_____. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso 01 agosto. 2023.

_____. Lei nº. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso 01 agosto. 2023.

_____. Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá PNE e dá outras providências.** Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso 01 agosto. 2023.

_____. BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Março 2021.** Disponível: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_d ocman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192 . Acesso 02 agosto 2023.

BRITO, Ana Paula Gonçalves. **A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisa quantitativa na área de educação.** Cadernos do Fucamp, v.20, n.44, p.1-15/2021. Disponível em: [file:///C:/Users/mayum/Downloads/2354-Texto%20do%20Artigo-8496-1-10-20210407%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mayum/Downloads/2354-Texto%20do%20Artigo-8496-1-10-20210407%20(1).pdf) acesso 03 de agosto. 2023

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo. **Tempo de trabalho e de ensino: composição da jornada de trabalho dos professores paulistas** Educação e Pesquisa 2021 | Journal article DOI: [10.1590/s1678-4634202147235807](https://doi.org/10.1590/s1678-4634202147235807) CONTRIBUTORS: Andreza Barbosa; Maria José da Silva Fernandes; Thiago Borges de Aguiar. Acesso 05 de agosto. 2023

DIAS, Antônio Fernandes **Desafios da gestão escolar em parceria com a família para o desenvolvimento dos alunos.** Publicado em: ISSN:

2675-343X v.4, n°.4, p. 1-17, 2022 www.amazonlivejournal.com. Disponível: <https://amazonlivejournal.com/wpcontent/uploads/2022/11/D esafios-da-gestao-escolar-em-parceria-com-a-familia-para-o-desenvolvimento-dos-alunos.pdf> . / acesso 07 de agosto de 2023

DOS SANTOS, Marcos Venício Rodrigues; DE MELO SOUZA, Antoniele Silvana; ALEIXO, Roberta Eliane Gadelha. **Gestor educacional: caminhos de experiências para a qualidade de ensino. Ensino em Perspectivas**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2022. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/8977> Acesso em 19 de setembro de 2023.

FILHO, Paulo de Sá. **O Gestor Escolar e a Gestão do Conhecimento: Como construir o conhecimento de uma equipe?** Revista Gestão em Foco - Edição nº 13 – Ano: 2021. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2021/01/O-GESTOR-ESCOLAR-E-A-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-1-%C3%A0-13.pdf> . acesso 08 de agosto de 2023

FERREIRA, Marilucia Moraes de Paula. **A Dimensão Política do Projeto Político Pedagógico e o Trabalho de Gestão Escolar.** Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genética Volume 12 Número 1. Publicado em: Jan-Jul/2020 www.marilia.unesp.br/scheme e <https://doi.org/10.36311/1984-1655.2020.v12n1.p142-166> Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1984-1655.2020.V12N1p142-166>. Acesso 08 de agosto de. 2023

GONTIJO, José Romero Machado; FAGIANI, Cílon César; PREVITALI, Fabiane Santana. **Desafios para uma formação e desenvolvimento profissional docente que possibilite uma educação de qualidade e humanizada.** **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 7, pág. e4911729378-e4911729378, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29378/25612> . Acesso 25 de setembro de 2023.

KUBO, Gisele Pereira. **A gramática de participação dos diretores de escola na administração de recursos financeiros em escolas**

públicas da cidade de São Paulo. Publicado em 2021 -SP Disponível: XXI <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2815>. Acesso 11 de agosto de 2023

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo: Curitiba 2009. Disponível: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf acesso 15 de agosto de 2023

MORO, Letícia Gonçalves Borin. **Aplicação de uma sequência didática lúdica e interdisciplinar no desempenho escolar de alunos com dificuldades e distúrbios de aprendizagem.** Universidade Franciscana UFN. Publicado em: Pesquisa em Ensino Kiri-kerê; n.9, dez. 2020 Kiri-kerê: Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-9840-8175>. Acesso 22 de agosto de 2023.

NASCIMENTO, Francisco Elionardo de Melo; PAIVA, Maria Raele Fernandes; FROTA, Ricardo Costa; SOUSA, Mary Helen Aragão. **A relação família e escola no processo educativo: uma revisão integrativa.** Oikos: Família e Sociedade em Debate, v. 32, n. 2, p.01-24, 202. Ano 2022 Disponível: <https://doi.org/10.31423/oikos.v32i2.11824> acesso 25 de agosto de 2023

NICHELE, Patrícia Tavares **Gestão Escolar na perspectiva da função da educação da democrática-participativa e a função social da escola.** Graduada em Pedagogia da Unesc. v. 4 n. 3 (2020): Revista Saberes Pedagógicos patriciatavaresnichelle@hotmail.com2Mestra em educação. Disponível em: <https://doi.org/10.18616/rsp.v4i3.6213> acesso 28 de agosto de 2023

OLIVEIRA, Jacqueline Rayanne da Silva. **Gestão escolar enquanto mediação: a dimensão pedagógica da gestão, implicações no ensino aprendizagem,** 2023. Disponível <https://repositorio.ufpe.br/bistrem> . acesso 30 de agosto 2023

RIBEIRO, Beatriz dos Santos: **Gestão Democrática: Desafios e possibilidades na escola contemporânea** Benjamin Constant – AM 2021. Disponível em: <https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/6119>

RODRIGUES, Lindomar Jémison Moura. **A participação da família da formação na formação e educação escolares dos filhos no século XXI.** Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração Instituto de Educação Lisboa 2022. Disponível: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/13922/1/VF_RODRIGUES_LINDOMAR_MCE_2022_IDE1.pdf . Acesso 01/09/23

SILVA, Silvana de Gois Silva. **Desafios enfrentados pelos gestores escolares na rede pública de ensino / SILVANA DE GOIS DA SILVA** Silvana de Gois da Silva, Daniel Moreira da Silva, Mônica do Carmo Apolinário de Oliveira, Ji Paraná-RO, 2023. 16f. Disponível em: <https://repositorio.ifro.edu.br/bitstream/handle/123456789/390/TEMPLATE%20DO%20TCC%20com%20o%20artigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso 05/09/23

SOUSA, Maria de Lourdes Sousa. **Os desafios do coordenador pedagógico mediante atuação da família.** In: LIMA, Francisco Anacleto de (Org.). **Gestão Escolar: reflexões e possibilidades frente aos desafios da aprendizagem.** Publicado em: Campina Grande: Licuri, 2023, p. 67-77. ISBN: 978-65-999183-1-5. Doi:10.58203/Licuri.8315-<https://editoralicuri.com.br/index.php/ojs/article/view/247> Disponível: <https://editoralicuri.com.br/index.php/ojs/article/view/247/167> Acesso 10/09/23.

SOUZA, GARCIA & NUNES. **Oficinas de Formação para Gestores Escolares: A Gestão Democrática e a Dimensão Pedagógica.** Roseli Trevisan Marques de Souza Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e Escola ETEC Mongaguá-SP rtms1962@gmail.com | ORCID 0000-0001-8530-2400 Marilene Santana dos Santos Garcia Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e investigadora do Le@dUniversidade Aberta de Portugal - Lisboa marilenegarc@uol.com.br | ORCID 0000-0002-9397-5346 Cristiane Nobre Nunes Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e investigadora da Univ. Disponível em: <file:///C:/Users/mayum/Downloads/28012-Texto%20do%20Trabalho-127557-1-10-20230227.pdf> . acesso 11/09/23

SOUZA, Barbosa PachecoA **Formação Continuada: Qualificação Profissional Docente.** Revista Itabro- Americana e Humanidade, Ciências e Educação -REASE. 2023 Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/9969/3913>
Acesso 12/09/23

SCHIESSL, Marilu . **Direcionamento dos Recursos Destinados à Educação no Município de Jaraguá do Sul-SC**,2021.Publicado em Jaraguá do Sul,2021. Disponível <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/225226/TCC%20com%20ajustes%20p%20c3%20b3s%20banca.pdf?sequence=2&isAllowed=y> . acesso 13/09/23

TAMIÃO, Cecília Teresinha Miranda. **O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar?** Pedagoga com especialização em Gestão Escolar. Mestranda em Educação pela UNESP - Rio Claro - SP. Brasil. Publicado em 2022
Orcid: **Disponível**
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-19692022000100132&script=sci_arttext.
Email: cecilia.tamiao@unesp.br. Acesso 14/09/23

TORRES, Josenite Francisco de. **Avaliação do programa dinheiro na escola (PDDE) e sua execução na área rural do município de Cavalcante-GO** no período 2013-2016. Cavalcante-GO publicado em 2019. Disponível em:

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/26472/1/2019_JoseniteFranciscoDeTorres_tcc.pdf acesso 14/09/23