

UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

FERNANDA MOREIRA NASCIMENTO

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

TRÊS CORAÇÕES – MG

2024

FERNANDA MOREIRA NASCIMENTO

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado profissional apresentado ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Formação de Professores e Ação Docente.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça

TRÊS CORAÇÕES – MG

2024

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR FERNANDA MOREIRA NASCIMENTO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Ao primeiro dia do mês de abril de dois mil e vinte e quatro, reuniram-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Alexandre Tourino Mendonça (UNINCOR), Cristiane Gattini Sbampato (UNINCOR), e Joao Carlos Nordi (UNITAU), para examinar a candidata Fernanda Moreira Nascimento na defesa de sua dissertação intitulada: OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA. O Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça, iniciou os trabalhos às 14:00 horas, solicitando a candidata que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguiram alternadamente a candidata sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 15:40 horas, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do candidato, tendo chegado ao seguinte resultado: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça (aprovada), Profa. Dra. Cristiane Gattini Sbampato (aprovada) e Prof. Dr. João Carlos Nordi (aprovada). Em vista deste resultado, a candidato Fernanda Moreira Nascimento foi considerada aprovada, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Produto técnico defendido: CARTILHA “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Três Corações, 01 de abril de 2024.

Novo título (sugerido pela banca): OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA NO MÚNICIPIO DE TRINDADE -GO

Documento assinado digitalmente
gov.br ALEXANDRE TOURINO MENDONÇA
Data: 03/04/2024 14:23:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça

Documento assinado digitalmente
gov.br CRISTIANE GATTINI SBAMPATO
Data: 04/04/2024 13:19:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Cristiane Gattini Sbampato.

Documento assinado digitalmente
gov.br JOAO CARLOS NORDI
Data: 04/04/2024 10:50:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. João Carlos Nordi

Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (Suplente interno)

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (Suplente externo)

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Unincor
– UNINCOR

Nascimento, Fernanda Moreira.
N244d Os desafios da gestão escolar na gestão
contemporânea. / Fernanda Moreira Nascimento. Três
Corações, 2024.
58 f. : il. color.

Orientador: Dr. Alexandre Tourino Mendonça.
Dissertação do Mestrado em Gestão, planejamento e ensino.
Centro Universitário Vale Unincor – UNINCOR.

1. Educação. 2. Inovações tecnológicas. 3. Gestão
educacional. I. Mendonça, Alexandre Tourino. (Orient.). II. Centro
Universitário Unincor – Unincor. III. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que sempre foi minha maior incentivadora.

Ao meu esposo, Leonardo Rubens Neto, homem íntegro, amoroso e dedicado. Um verdadeiro parceiro de todas as horas.

Às minhas filhas, Maria Fernanda Nascimento Ramos e Maria Eduarda Nascimento Ramos, forças motrizes no meu dia a dia.

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus, pois, sem Sua presença constante em minha vida seria impossível ter chegado até aqui.

Às pessoas com as quais convivi ao longo desses anos de curso, que me incentivaram e que, certamente, tiveram impacto na minha formação acadêmica.

De modo especial, agradeço ao professor Dr. Alexandre Tourino Mendonça pelas orientações seguras e prontidão para me orientar.

RESUMO

A presente pesquisa trata da gestão escolar democrática na sociedade contemporânea. Durante muito tempo, no Brasil, a escolha do gestor era realizada por indicação política o que, de certa forma, restringia a autonomia deste profissional que atuava de maneira centralizada. A partir da década de 1990, esse cenário foi se modificando com a proposta de gestão democrática e, atualmente, os gestores são escolhidos por meio de eleição direta. Compreender quais são os desafios desses profissionais neste cenário de mudanças é o principal objetivo deste estudo. A pesquisa utilizou-se de estudo de caso para o entendimento da percepção dos entrevistados sobre as mudanças no processo de gestão. O estudo foi realizado em dez escolas da rede Estadual de Ensino jurisdicionadas à Coordenação Regional de Educação de Trindade-GO. Os resultados mostram que os principais desafios enfrentados pelos gestores na contemporaneidade são: fracasso escolar, violência, altas taxas de evasão e repetência, falta de valores, desigualdade no acesso aos diferentes níveis educacionais, falta de recursos econômicos, infraestrutura precária, corpo docente qualificado, desigualdade social entre educação pública e privada, desmotivação, indisciplina, currículos desatualizados, desigualdade de gênero, baixos níveis de aprendizagem, pouco ou nenhum uso de tecnologias de informação e comunicação e falta de reconhecimento profissional.

Palavras-chave: Educação. Inovações tecnológicas. Autonomia.

ABSTRACT

This research deals with democratic school management in contemporary society. For a long time in Brazil, the choice of manager was made by political appointment, which in a certain way restricted the autonomy of this professional who worked in a centralized manner. From the 1990s onwards, this scenario changed with the proposal of democratic management and currently managers are chosen through direct election. Understanding the challenges faced by these professionals in this changing scenario is the main objective of this study. The research used a case study to understand the interviewees' perception of changes in the management process. The study was carried out in ten schools in the State Education network under the jurisdiction of the Regional Education Coordination of Trindade-GO. The results show that the main challenges faced by managers today are: school failure, violence, high dropout and repetition rates, lack of values, inequality in access to different educational levels, lack of economic resources, poor infrastructure, qualified teaching staff, social inequality between public and private education, lack of motivation, indiscipline, outdated curricula, gender inequality, low levels of learning, little or no use of information and communication technologies and lack of professional recognition.

Keywords: Education. Technological innovations. Autonomy.

LISTA DE ABREVIATURAS

LDB	Lei de Diretrizes e Bases
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
PT	Partido dos Trabalhadores
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
SECOM	Seleção Competitiva de Diretores Escolares
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
FUNDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da cidade de Trindade dividido por bairros	29
Figura 2 - Percurso metodológico	30
Figura 3 - Capa da cartilha	47
Figura 4 - Figuras vetoriais que inserem a multisensorialidade e os estados de ego ao corpo da cartilha.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de gestão.....	31
Gráfico 2 - Mandato por eleição/indicação	32
Gráfico 3 - Mudanças nos processos de gestão	33
Gráfico 4 - Sobreposição de uma função sobre a outra	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1	BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	15
2.2	Políticas públicas	16
2.3	Políticas educacionais.....	17
2.4	GESTÃO ESCOLAR	20
2.4.1	O gestor escolar na escola contemporânea.....	26
3	MATERIAL E MÉTODO.....	28
3.1	Pesquisa exploratória.....	28
3.2	Pesquisa de campo e coleta de dados	28
3.3	Aspectos técnicos da elaboração da cartilha eletrônica e recebimento do material produzido.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	Análise qualitativa.....	36
4.1.1	Adequação da equipe às realidades e inovações tecnológicas	36
4.1.2	Interferências das políticas públicas no processo de gestão	37
4.1.3	Quantidade de demandas nas plataformas	38
4.1.4	Maiores desafios em relação aos docentes.....	39
4.1.5	A demora em realizar eleição para diretores no estado de Goiás	41
4.1.6	Interferência do excesso de demandas	42
4.1.7	Competências para ser um bom gestor.....	44
5	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	46
5.1	Construção da cartilha.....	46
5.2	Composição do conteúdo/construção do produto	48
5.3	Validação do Produto Técnico-Tecnológico.....	49
5.4	Resultados e discussão.....	49
6	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	APÊNDICE A QUESTIONÁRIO	57

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem passado por mudanças importantes nos últimos anos. Tais mudanças são decorrentes do constante movimento social que envolve aspectos políticos, econômicos, culturais e ideológicos. Gerir a escola e gerar processos qualificados na comunidade educativa que envolve diretores, professores, pais, alunos, serviços gerais e sociedade exige competências mais especializadas dos sujeitos que dirigem estas instituições.

Essas demandas implicam vivências de processos cognitivos mais difíceis, a partir da consideração de aspectos como inter-relações, liderança, conhecimento, procedimentos pedagógicos, gestão de aspectos jurídicos, econômicos e tecnológicos, os quais moldam a situação humana nessas instituições.

Um dos constructos que mais tem sido alterado no campo da educação é a gestão escolar. Enquanto alguns aceitam que não existe uma definição precisa, Antúnez (2000) distingue a gestão como o conjunto de ações orientadas para a construção de determinados objetivos que se desenvolvem nas diversas áreas de atividade da organização em que o desenho e a avaliação tem a participação de pessoas encarregadas de organizar e construir a gestão.

A abordagem sugerida por Antunes (2000) propõe considerar o trabalho conjunto de atores diretos e indiretos liderados por uma pessoa (gerente ou diretor). Os atores diretos nas dependências da escola são: diretores, professores, pais e alunos. Os atores indiretos, por sua vez, são as pessoas que contribuem para o alcance das finalidades educativas, tratando-se dos enfermeiros, psicólogos, docentes, ou seja, todos aqueles concebidos como pessoas interdependentes na realização de uma mesma tarefa.

Ainda assim, são os diretores que, com consciência e conhecimento da repercussão e alcance de suas decisões e ações, impactarão a comunidade educativa e são eles que devem estar preparados para exercer a função administrativa que lhes corresponde.

A administração é a tarefa de direcionar o esforço e o talento dos outros para alcançar resultados (Garza, 2002). Isso é alcançado na medida que o diretor ou gerente contribui para o alcance das metas de forma eficiente e eficaz, por meio de inter-relações que estimulam o desejo de contribuição de outras pessoas: desenvolvendo o trabalho em equipe, combinando esforços cooperativos, atendendo

expectativas, modelando soluções práticas para os problemas que surgem, enfim, respondendo às necessidades que cada momento e situação apresenta, com base no uso de habilidades técnicas, humano, percepção do ambiente para propor e resolver problemas.

No entanto, é possível observar por meio de estudos e pesquisas sobre administração escolar (Antunes, 2000; Garza, 2000) que uma explicação consistente pode ser encontrada para tal termo. A gestão é considerada como o todo, pois articula processos teóricos e práticos a fim de favorecer a melhoria contínua da qualidade, promover a equidade e a pertinência da educação, diferindo-se, assim, da administração, que é a parte do todo, envolvendo a gestão e utilização dos recursos. Portanto, infere-se que a condição básica de uma boa gestão é a organização administrativa eficiente, sendo ela o eixo fundamental para uma boa gestão, já que é um suporte de apoio constante que responde às necessidades da gestão educacional.

O século XXI tem, como algumas de suas principais características da gestão, o diálogo, a parceria e a troca de experiências. Por outro lado, o gestor contemporâneo tem muitos desafios a enfrentar, como: o cumprimento de políticas públicas, a gestão de pessoas e questões financeiras, ou seja, a prestação de contas.

Este trabalho apresenta uma análise dos processos de gestão escolar na modernidade no qual se procura associar a organização das políticas públicas de educação aos modos de se gerir a escola, desde a gestão pautada na administração, até o modelo democrático e participativo.

O objetivo geral deste trabalho é investigar o processo de gestão escolar na atualidade e os principais desafios a serem enfrentados na construção de uma gestão democrática. Os específicos são: descrever a gestão escolar e seu processo de construção na sociedade brasileira; analisar a legislação que rege a gestão escolar e suas contribuições para as mudanças de um modelo burocrático para outros pautado do diálogo e na participação; e conhecer a prática de dois gestores escolares e sua percepção da evolução nos processos de gestão como consequência da modernidade.

O presente estudo justifica-se pela relevância do tema em uma sociedade marcada por alunos que já nascem em contato com a tecnologia e que, por este acesso, buscam escolas com ações inovadoras e professores comprometidos. Estes e outros desafios são os eixos motivadores desta pesquisa que procura investigar como os gestores lidam com estas mudanças.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Desde o final da década de 1970, os sistemas educacionais dos países centrais e periféricos passaram por profundas mudanças em resposta ao esgotamento do Estado de Bem-Estar Social, à emergência da sociedade da informação e à aceleração dos processos de globalização. Sendo assim, a governança e a administração dos sistemas escolares têm sido objeto de várias propostas de reforma. Algumas dessas visam descentralizar e tornar os processos decisórios mais participativos, perseguindo, conforme o caso, objetivos diversos, como aumento da qualidade, maior eficiência no uso de recursos e democratização da escola (Azevedo; Cunha, 2003).

Em termos históricos, a noção e a prática de participação na educação têm sido muito limitadas, persistindo uma forte delimitação de esferas, relações e papéis. No entanto, as reformas educacionais das últimas décadas em vários países latino-americanos revelam processos semelhantes de busca de novas formas de regulação educacional, que incluem a centralidade da gestão escolar, colocando a escola no centro do planejamento e da gestão, além da participação dos professores e da comunidade (Oliveira, 2005).

Essa discussão está ligada às tendências recentes de envolver a sociedade civil na gestão escolar. Nesse sentido, organizações internacionais e regionais têm promovido o aumento da autonomia escolar e a participação de professores, pais e membros da comunidade na gestão das escolas (Banco Mundial, 1995; Cepal-Unesco, 1992).

Os objetivos buscados são a maior adequação da educação às realidades e demandas locais, e o melhor aproveitamento dos recursos através do controle exercido pelos atores locais, resultando em aumento de qualidade e eficiência. Nesse sentido, a participação é favorecida como parte de uma reestruturação da educação baseada no crescimento econômico com equidade (Cepal-Unesco, 1992).

Em termos educacionais, o país passou por processos de reforma iniciados na década de 1990, os quais buscaram modernizar, melhorar a eficiência e ordenar os sistemas educacionais considerados em crise. Essas mudanças são motivadas,

em parte, por pressões advindas da globalização (Hall, 1997) e movimentos internacionais como a iniciativa “Educação para Todos”, promovida principalmente pela UNESCO e pelo Banco Mundial.

A década de 1980 foi marcada por processos de democratização e municipalização. A Constituição Federal de 1988 reconheceu o princípio da gestão democrática da educação pública. Ao mesmo tempo, aprofundou-se o processo iniciado anos antes de transferência da administração das escolas primárias para o nível municipal, motivada por questões financeiras.

Para compreender de que forma estas políticas foram se inserindo na sociedade brasileira e no sistema educacional de um modo específico, é importante descrever um breve histórico sobre esse processo.

2.2 Políticas públicas

As políticas públicas estão vinculadas a um modelo de Estado e, geralmente, se tornam elementos de manutenção, associadas aos interesses do capital e do mercado; e são constituídas por uma dimensão técnica administrativa que verifica a eficiência e o resultado prático para a sociedade. É, ainda, uma forma de intervenção social no qual o processo de decisão é ao mesmo tempo condicionado por interesses político-sociais (Saviani, 2020).

Fávero *et al.* (2019) afirmam que, antes mesmo de se refletir sobre políticas públicas e seus reflexos sobre a educação e a gestão escolar, é importante definir o que é este conceito. Para tanto, recorre a Azevedo (2003), o qual descreve que é tudo aquilo que o governo faz e deixa de fazer incluindo todos os impactos de suas ações e também de suas omissões.

Oliveira (2007), também citado por Fávero *et al.* (2019), descreve que a educação é um conceito muito amplo para se tratar das **políticas educacionais**. Por esta razão, é importante ressaltar que elas são um campo mais particularizado, pois se aplica as questões escolares, principalmente porque elas também sofrem reflexos das políticas internacionais.

Araújo (2021) explicita que as atuais **políticas públicas**, frutos das interferências de organismos internacionais, podem ser compreendidas a partir de dois enfoques: O primeiro é o liberal, o qual se baseia em uma interpretação advinda da burguesia em diferentes períodos da história do capitalismo que

considera que o Estado é neutro e se sobrepõe aos interesses das classes sociais, uma vez que seu objetivo é realizar o bem comum e o aperfeiçoamento do organismo social no seu conjunto. O segundo enfoque é o marxista, o qual se fundamenta na ideia de uma sociedade dividida em classes antagonistas cujos interesses se divergem e tal concepção inviabiliza a ideia de um Estado neutro, que se preocupa com o bem comum. O marxismo faz uma crítica ao liberalismo ao defender que o Estado não é neutro e representa os interesses de uma classe dominante que se sobrepõe ao conjunto da sociedade. Desse modo, o discurso de interesses universais é superficial (Frigotto, 2010).

Florestan Fernandes, citado por Frigotto (2010), amplia a discussão ao dizer que o desfecho de todo esse processo - o qual ele nomeia de plano estrutural - reitera as reformas que modificam os aspectos do contexto educacional sem alterar a herança histórica que oferece à educação um caráter secundário como direito universal e com igual qualidade. Assim, a educação é apresentada não somente como caráter secundário, mas, também sem utilidade para o projeto modernizador de capitalismo dependente viabilizado pelas políticas educacionais.

2.3 Políticas educacionais

A internacionalização das políticas educacionais é um movimento inserido no contexto da globalização, em que agências internacionais multilaterais de tipos monetário, comercial, financeiro e creditício formulam recomendações sobre políticas públicas para países emergentes ou em desenvolvimento (Ball, 2001).

Tais políticas chegam ao país de uma maneira oculta em que somente se tem ciência de seus efeitos quando são analisadas de modo mais específico. Um exemplo de como elas se inserem na educação são os planos internacionais, como os da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura - UNESCO e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD.

Pode-se entender esse movimento nas reflexões propostas por diversos autores que defendem esse viés e neste caso ressalta-se as contribuições de Frigotto(2010) o qual se apoia em outros autores para explicar que este processo ocorre a partir de vários fatores como, por exemplo, o reformismo. Para o autor, existe uma fragmentação e abandono por parte de grande parcela dos setores

críticos organizados da área que disputam a direção das políticas educacionais, viabilizando a dupla deformação política marcada pelo encastelamento no plano de uma pureza teórica abstrata e moralista para a qual tudo é reformismo, que tem conduzido a uma posição imobilista.

Parece haver nestas **políticas** a ideia de que tudo acontece em nome de reformas que vão melhorar a educação ou qualquer outro setor cuja concepção gera por natureza o conformismo e a incapacidade de resistência “[...] o comissário centrado em suas fatias de poder, exerce uma atitude pragmática, utilitarista e oportunista, capaz de subordinar os interesses da sociedade aos seus [...]” (Frigotto, 2010, p. 08).

A título de ilustração Frigotto (2010) menciona que, desde a década de 1990, os impactos ocorrem da educação básica a pós-graduação no qual as concepções e práticas educacionais vigentes à época passaram a definir de maneira dominante a primeira década do século XXI, reafirmando as parcerias do público e privado, contribuindo para o aumento da dualidade estrutural da educação inserindo-a de maneira ampla nas instituições educativas públicas, se refletindo no conteúdo e nos métodos de produção ou socialização.

Nesse sentido, Frigotto (2010, p. 242) descreve que

A não mudança estrutural pode ser nitidamente percebida pela leitura de balanços-síntese feitos pelos intelectuais representantes do pensamento crítico, os quais evidenciam que, tomados os últimos oitenta anos, a prioridade da educação se sustenta apenas no discurso retórico.

Ball (2001) demonstra os motivos pelos quais a internacionalização das **políticas públicas** se reflete na prática dos grupos envolvidos “[...] essas recomendações incluem formas de regulação das políticas em decorrência de acordos de cooperação, principalmente nas áreas da saúde e da educação [...]” (Ball, 2001, p. 42).

Conforme pode-se notar, existe um propósito definido que é regular as ações desenvolvidas pelos trabalhadores sendo este o principal motivador das mudanças no processo de gestão. Conforme Ball (2001), esses organismos ou agências criadas pelos Estados Unidos, na Conferência de Bretton Woods em 1944, realizada no estado de *New Hampshire* (EUA), têm como propósito regulamentar, no contexto do direito internacional, sua primazia em assuntos mundiais de liderar o planejamento da reconstrução econômica dos países

devastados após a 2ª Guerra Mundial.

É válido ressaltar que esse processo de mudanças advindo das políticas educacionais se refletiu também nos de gestão. Assim, cada período histórico influenciou o modelo de gestão escolar (Ball, 2001).

Nesse sentido, a década de 1980 representa um período importante, pois, o Brasil passou por um processo de institucionalização democrática e ampliação dos canais de participação da sociedade civil. O aparelho estatal brasileiro, historicamente centralizado, autoritário e clientelista, tendia a configurar uma nova visão para resolver os problemas da qualidade da educação básica. Um dos desenvolvimentos mais importantes nesse sentido é o reconhecimento da fragilidade do aparato administrativo do sistema educacional e a busca de novos padrões de gestão que favoreçam uma efetividade dos usuários no planejamento e controle dos serviços educacionais (Fávero *et al.*, 2019).

No início da década de 1980, as orientações da política educacional já estavam estruturadas - como afirmam os organismos internacionais em termos de participação e democratização dos sistemas educacionais. No início da década de 1990, destacam-se aquelas propostas que buscavam aumentar a responsabilidade das instituições de ensino em fazer decisões, por um lado, e a preocupação em elevar a qualidade da educação, de outro, uma questão que está presente no discurso educacional atual. Neste sentido, a preocupação em aumentar a responsabilidade das escolas e seus usuários tem permitido às tendências educacionais imprimir um amplo conteúdo de democratização no âmbito das relações internas da escola. Da mesma forma, a busca por eficiência e produtividade mostra, como contrapartida, o equilíbrio do período de desenvolvimento: baixa qualidade, repetição e deserção; obstáculos que, segundo as propostas da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), impediam a garantia da busca da equidade (Frigotto, 2010).

A história recente das políticas educacionais no Brasil e as transformações atuais constituem, em parte, uma continuidade das reformas de meados da década de 1980 quando começou o declínio da ditadura militar diante de uma ruptura no final dos anos noventa (Oliveira, 2007).

2.4 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar democrática deve ser entendida como uma prática que inclui a participação efetiva nas decisões dos setores que compõem a comunidade escolar. Isso implica participar da organização, construção e avaliação do projeto político-pedagógico e da definição do uso dos recursos financeiros da escola (Bordieu, 1998).

Nessa perspectiva, a defesa da democratização da gestão não se instaura por meios próprios ou como um fim em si, mas se constitui em uma das estratégias que objetivam buscar a melhoria da qualidade da educação por meio do desenvolvimento de um currículo baseado na realidade local, na construção de práticas cotidianas que possam integrar os sujeitos que constroem o trabalho cotidiano da escola: diretor, professores, alunos, coordenadores, pessoal técnico-administrativo, vigilantes, auxiliares de serviço etc., em estreita coordenação com a comunidade na qual está inserido (Brasil, 2006).

Atualmente, os diferentes setores defendem a gestão democrática da educação. Assim, para os setores progressistas, a democracia na educação sempre foi vista como uma bandeira na construção de um projeto social comprometido com os anseios da população brasileira que espera ter um gestor eficaz, dialógico e conhecedor dos processos educacionais (Lima, 1998).

A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, esta requer uma mudança de paradigma que apoie a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferenciada, pautada no diálogo e na troca de experiências (Bordieu, 1998).

No início de 1991, o governo do estado de Minas Gerais, um dos maiores e mais importantes tanto política como economicamente, buscou romper com o padrão de gestão altamente centralizado e clientelista, lançando uma nova forma de administrar a gestão educacional (Oliveira, 2007). Partia da tese de que a educação podia melhorar a partir de quem liderasse e gerenciasse. A filosofia que inspirava este projeto denominado Seleção Competitiva de Diretores Escolares (SECOM) estava intimamente relacionada à reflexão sobre novas formas de gestão política inspirado nas propostas de organismos internacionais, e o que explica por que sua fala se refere ao questionamento do papel que o Estado tem desempenhado na educação. Debate que é obviamente inserido na discussão sobre a crise do estado de bem-estar (Fávero *et al.*, 2019).

O contexto dessa inovação baseava-se na crítica à prática tradicional, especialmente nos estados mais atrasados do país, de selecionar diretores de escolas por meio de indicadores políticos sem consulta e/ou participação da comunidade.

Vários estudos nacionais e internacionais têm mostrado a importância de gestão escolar, liderança em particular, em resultados de aprendizagem dos alunos e a qualidade do sistema educacional. No entanto, estudos anteriores revelam que o modelo de gestão escolar vigente, denominado democrático é fruto de vários debates e reflexões que busca descentralizar a gestão participação escolar. Nesses termos, é possível distinguir quatro modelos predominantes no contexto internacional cuja classificação é baseada nos trabalhos de Murphy e Beck (1995) e McGinn e Welsh (1999).

O primeiro modelo, de controle administrativo, delega autoridade ao diretor da escola por meio de regulamentações burocráticas (controle de procedimentos e resultados por órgãos estaduais), geralmente nas áreas de gestão de pessoal e recursos financeiros. O segundo modelo, de controle profissional, delega autoridade ao diretor e professores, também sob regulação burocrática e em áreas que podem incluir o administrativo e o pedagógico (por exemplo, decisões sobre o currículo) (Oliveira, 2007).

O terceiro, o controle comunitário, promove uma representação equilibrada de profissionais e pais ou membros da comunidade local na tomada de decisões em nível escolar, sob regulamentações democráticas e abrangendo diferentes áreas administrativas e pedagógicas. O quarto, o mercado, tende a privilegiar o diretor ou a corporação responsável pela administração da escola, conferindo-lhes um alto grau de autonomia na tomada de decisões sobre aspectos administrativos e pedagógicos, sob a regulamentação da concorrência de alunos entre escolas e o mecanismo de escolha da escola pelos pais. Tanto o modelo de controle profissional quanto o de controle comunitário costumam recorrer a um órgão colegiado com representação dos setores envolvidos para a tomada de decisões (Fávero *et al.*, 2019).

Os Brasis mantém, desde a década de 1980 - apesar das crises políticas e econômicas - uma relativa estabilidade do regime democrático. Após, um período de recessão e inflação, houve também um deslocamento para medidas neoliberais no final desta década. É importante o papel desempenhado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) na reestruturação econômica e modernização do Estado. O crescimento econômico e a melhoria geral da renda da população tiveram

o lado negativo de manter as grandes desigualdades sociais características do Brasil (Hall, 1997).

O princípio da gestão democrática traduziu-se, em diversos estados e municípios, na formação de conselhos escolares com a participação de diversos atores e na eleição de diretores escolares por meio do voto dos membros da comunidade escolar. Ao mesmo tempo, desde o final da década de 1980, a transferência da administração de recursos para as escolas, buscando maior eficiência, começou a ser comum (Xavier; Azevedo, 2019).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº. 9394/96 e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), também de 1996, estabeleceram um processo de reforma educacional baseado em: diretrizes curriculares comuns, maior autonomia escolar e municipalização, foco na educação básica de nove (09) anos, melhorias na remuneração e na formação de professores (Franco; Alves; Bonamino, 2007).

Na mesma linha, o Plano Nacional de Educação 2001-2010 propôs uma gestão escolar democrática por meio de maior autonomia institucional e maior participação da comunidade escolar na gestão pedagógica e administrativa. Uma medida promovida pela legislação foi a criação de conselhos escolares, municipais e regionais de educação com representação de diferentes setores e a elaboração de planos de desenvolvimento educacional em cada nível. Surgiram, também, outros programas, como o FUNDESCOLA, promovido pelo Ministério Público Federal e Banco Mundial para as regiões mais pobres do país, com a proposta de promoção de projetos de desenvolvimento escolar com ampla participação visando à racionalização e eficiência administrativa (Fonseca, 2003).

Embora tenha ocorrido oposição às políticas da década anterior por parte dos movimentos sociais que formaram a base eleitoral de Lula, seu governo (2002-2010) manteve alguns dos principais elementos da reforma dos anos 1990, como a avaliação e as diretrizes curriculares centrais. As alterações mais significativas focaram na expansão da escolaridade obrigatória e da duração do ensino primário, com o aumento dos recursos financeiros destinados à educação. Por outro lado, o FUNDEF foi substituído em 2007 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério (FUNDEB), o que implicou ampliar sua atuação nos níveis de educação inicial, médio e educação de jovens e adultos. No que se refere às políticas de gestão escolar e participação social, em 2004 o

governo federal lançou o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares com o objetivo de favorecer a criação de novos conselhos além de fortalecer os já existentes, por meio de ações conjuntas com as redes municipal e estadual de ensino (Franco; Alves; Bonamino, 2007).

No Brasil, o trabalho se concentra em duas políticas que vêm sendo implementadas desde a década de 1980 sob diferentes tipos de governos nos níveis municipal e estadual. Para ilustrar sua implementação, são utilizados diversos exemplos, desde o caso da cidade de Porto Alegre sob a liderança do Partido dos Trabalhadores (1989-2004) até a reforma mais gerencial implementada em Minas com apoio do Banco Mundial desde 1991.

A eleição de diretores escolares surgiu no início dos anos 1980 como parte do movimento de democratização social e política que o país vivia e como uma reação contra o clientelismo generalizado e as práticas autoritárias nos sistemas estaduais e municipais de ensino.

À época, também fazia parte da reivindicação da principal organização sindical dos professores sobre os governos estaduais (Borges *et al.*, 2010). Além de seu caráter democrático, argumenta-se que esse sistema permite que o eleito seja alguém com capacidade de liderança reconhecida na instituição que dirigirá (Mendonça, 2001).

Tal processo é realizado por meio de eleição direta na qual participam professores, pais e setores estudantis; ou indiretamente com mecanismos proporcionais que aumentam o peso dos professores. Seus objetivos são contribuir para a democratização do sistema educacional, eliminando as práticas de clientelismo; e contribuir para uma gestão mais eficaz da escola (Franco; Alves; Bonamino, 2007).

De acordo com a investigação de Mendonça (2001) que pesquisou os procedimentos utilizados entre 1996 e 1998, o mecanismo privilegiado (aplicado em 53% das redes municipal e estadual de ensino fundamental e médio) para o preenchimento dos cargos de diretor de escola foi o de eleição, com participação considerável dos sistemas municipais (Mendonça, 2001). Além disso, em 10% das redes de ensino, houve processo de pré-seleção seguido de eleição. No estado de Minas Gerais, por exemplo, foi instituída a eleição direta em 1991, na qual votam professores, pais e alunos maiores de 16 anos entre os três candidatos melhor classificados em concurso anterior. Antes, a eleição dos diretores das escolas havia

sido estabelecida na Constituição de 1989.

Em 1995, a legislação estabeleceu a obrigatoriedade de aprovação em um curso como requisito para os candidatos. Segundo Barros (2010), este curso promoveu um modelo “empresarial” de gestão escolar, ao mesmo tempo em que foram verificadas restrições à participação da comunidade em processos eleitorais e estimulada a competição entre escolas por meio de avaliação externa.

Em 1999, com a chegada do governo da Frente Popular, houve uma mudança de orientação que resultou na eliminação da exigência de aprovação no curso de formação de candidatos a diretores escolares (substituídos pelo compromisso de realizá-lo uma vez eleitos), acompanhados de iniciativas que defendiam uma participação mais efetiva da comunidade escolar no desenvolvimento das políticas educacionais. Paro (2010) constatou que o sistema eleitoral tende a reduzir ou eliminar a influência sistemática de agentes políticos na nomeação de diretores, bem como favorecer atitudes menos autoritárias dos diretores em relação a professores e alunos, e a participação e diálogo entre os diferentes atores escolares.

Os problemas identificados na implementação e efeitos desta política incluem: personalismo excessivo do candidato, despreparo de alguns, “populismo” e atitudes clientelistas dentro das escolas, aprofundamento de conflitos entre segmentos da comunidade escolar, comportamentos de apropriação do cargo pelo candidato eleito (Paro, 2010). Em Minas Gerais e em outros lugares, por exemplo, pais e alunos muitas vezes não participam do processo eleitoral, e os diretores eleitos tendem a se sentir mais inclinados a responder às pressões do setor de ensino (Paro, 1986).

A criação dos conselhos escolares, em resposta às demandas de democratização, foi acompanhada pelo repasse de recursos diretamente às escolas, que vários estados e municípios começaram a implementar na década de 1980. Diversos instrumentos jurídicos e políticos (LDB; FUNDEF; planos nacionais de educação) promoveram durante as décadas de 1990 e 2000 uma maior autonomia escolar e a participação de professores e outros atores na construção do projeto escolar. Em muitos casos, os conselhos escolares são combinados com a eleição democrática do diretor da escola (Barros, 2010).

No caso da cidade de Porto Alegre, a política estabelecida a partir de 1989 estabeleceu conselhos formados por 50% de professores e funcionários da escola (incluindo o diretor) e outros 50% de pais e alunos maiores de onze anos, e com funções de discutir o projeto da escola, estabelecer os princípios de sua

administração, decidir o uso de recursos e acompanhar o desempenho dos diretores (Paro, 2010).

A Secretaria de Educação implementou mecanismos de capacitação para os membros dos conselhos, bem como instâncias de intercâmbio entre os conselhos escolares e os conselhos com outras organizações sociais. Essas medidas faziam parte do projeto “Escola Cidadã” promovido pelos governos liderados pelo PT como parte das políticas de democratização radical. A combinação da eleição direta de diretores e conselhos escolares teve como objetivo principal gerar e ensinar ao mesmo tempo os princípios da gestão democrática em nível escolar (Paro, 2010).

Gandin e Apple (2003) argumentam que houve um processo de fortalecimento real dos conselhos escolares por meio do aumento de recursos para as escolas. Também apontam como efeitos positivos a melhoria das taxas de acesso e retenção e o fato de não terem ocorrido episódios de vandalismo nas escolas municipais (como foi o caso das escolas estaduais).

Xavier e Azevedo (2010), por sua vez, confirmam a existência de outros mecanismos paralelos ao conselho escolar, como comissões, reuniões informais que apresentam ampla e significativa participação, porém, outra investigação aponta a pouca participação que pais, alunos e pessoal não docente têm nos conselhos, e que as reuniões tendem a ser dominadas por professores e administradores. No caso de pais e alunos, isso está relacionado às dificuldades em encontrar pessoas que queiram concorrer como representantes. Ressalta-se, também, que os conselhos tendem a lidar mais com questões administrativas do que pedagógicas.

Na cidade de São Paulo, durante a gestão de Paulo Freire como secretário de educação, também foram criados conselhos escolares como parte de um projeto de democratização da gestão escolar. Os conselhos eram formados por representantes escolhidos entre professores, pais, alunos e funcionários municipais, e tinham funções administrativas e pedagógicas que incluíam a discussão do programa educacional da escola e a nomeação de diretores (O’Cadiz *et al.*, 1998). Sua implementação foi rejeitada por alguns professores e gestores que a viam como uma ameaça aos seus interesses; por outro lado, os conselhos tendiam a ser dominados por professores e gestores em detrimento dos pais (Medeiros; Oliveira, 2010).

No caso de Minas Gerais, um dos principais estados do Brasil, conselhos

escolares compostos por metade dos profissionais e outro para pais e alunos, com funções semelhantes aos casos já delineados, e no marco de uma ampla reforma do governo e da gestão do sistema estadual iniciada em 1991. Segundo o então secretário de Educação do estado, a reforma visava melhorar a qualidade por meio do envolvimento ativo das famílias e da comunidade, além de aumentar a equidade social e eliminar práticas clientelistas. No entanto, a partir de visões críticas como a de Xavier e Azevedo (2010), argumenta-se que a implementação dessa política colocou a ênfase na gestão eficiente do sistema, negligenciando questões de qualidade educacional.

Paro (1986) caracteriza o caso de Minas Gerais como aquele em que as escolas têm autonomia para tomar decisões sobre as operações diárias enquanto o governo estadual reserva um papel de planejamento estratégico. Ao nível da escola, foram tomadas decisões sobre cerca de 30% do currículo, a seleção de textos, a organização das salas de aula, os métodos de ensino e avaliação, a nomeação de pessoal administrativo e professores substitutos, a administração da cantina escolar.

Além disso, existem processos de avaliação de professores e é determinada a necessidade de formação. Todas as decisões administrativas tomadas no nível da escola devem ser aprovadas pelo conselho. O conselho, por sua vez, participa da elaboração do orçamento escolar e da definição das prioridades de aplicação dos recursos administrados pela escola.

Além da falta de formação específica, verifica-se que, em muitos casos, o funcionamento dos conselhos é simbólico, limitando-se a aprovar as decisões do diretor, enquanto em outros casos os professores são os membros mais ativos e os pais pouco participam.

Devido às regulamentações burocráticas existentes no nível central, a real capacidade decisória no âmbito da escola especialmente em questões pedagógicas é muito escassa aos diferentes objetivos perseguidos por diferentes segmentos da comunidade educativa, muitas decisões são tomadas por maioria e em desacordo com a visão dos membros do conselho, situação que tende a favorecer o domínio dos professores sobre os demais atores (Fernandes; Ramos, 2010).

2.4.1 O gestor escolar na escola contemporânea

O gestor escolar contemporâneo atua de forma autônoma na unidade

escolar, mas sempre guiado pelas políticas públicas. No Plano Nacional de Educação (2014- 2024) a gestão democrática é prevista na Meta 19

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União (Andrade *et al.*, 2022).

Esta meta está em consonância com os princípios constantes na Constituição Federal (art. 205, VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (art. 3º, VIII; art. 14), que reconhecem a gestão democrática na esfera da educação pública.

No entanto, são dois textos que não contêm a compreensão e aplicação direta em todo o PNE, já que sugere a ideia de que o Brasil tem um prazo de dois anos (com fim em junho de 2016) para reconhecer e aplicar a gestão democrática, indicando que a ideia que esse processo esteja associado ao mérito e participação na gestão escolar (Souza, 2015).

Em termos pedagógicos, o gestor escola precisa voltar-se e olhar para o processo participativo, pontuado no diálogo, pela troca de ideias, afetos, pensamentos, pontos de vista como elemento crucial da gestão democrática. Como Paulo Freire (1975) defendeu, o diálogo constitui uma forma de encontro com o outro e de inserção na realidade para melhor conhecê-la e transformá-la, para agir sobre ela.

3 MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que visa à elaboração e análise de uma cartilha eletrônica ilustrada, para auxiliar os gestores a refletirem sobre os desafios da gestão escolar na sociedade contemporânea. Para o desenvolvimento desse material paradidático, serão seguidas as seguintes etapas:

3.1 Pesquisa exploratória

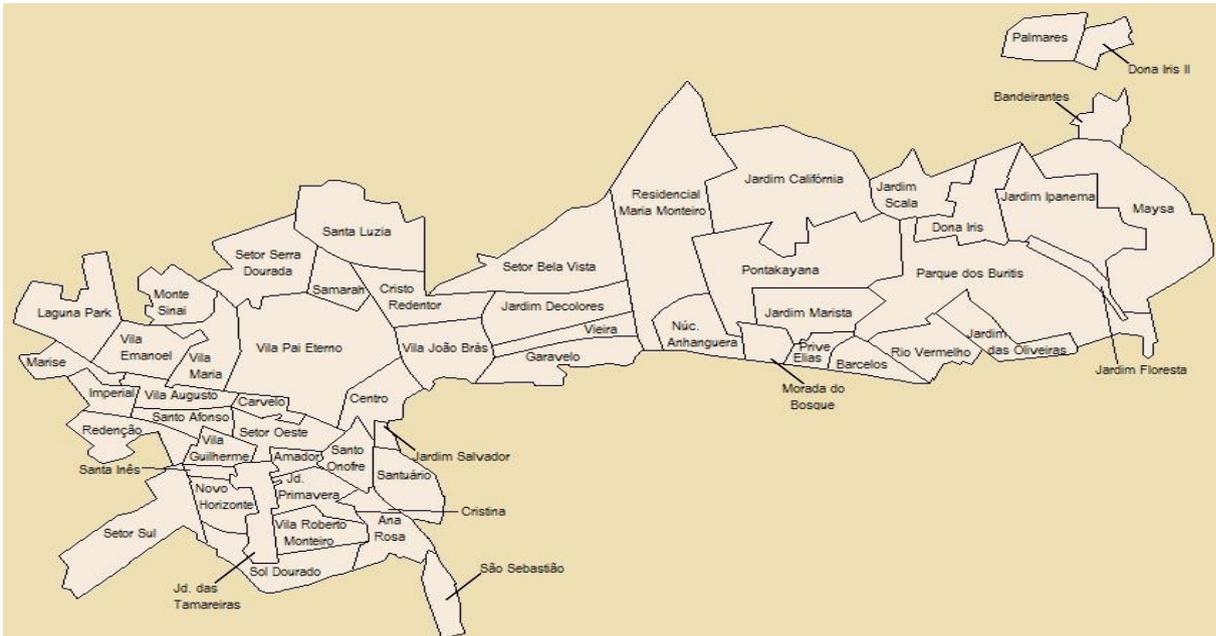
A revisão bibliográfica foi realizada a partir de busca de artigos indexados no banco de dados da SCIELO, PubMed e Periódicos CAPES. Além disso, foram utilizados livros e legislações educacionais como o Plano Nacional de Educação que em suas Metas, trata da gestão escolar.

O modelo bibliográfico foi utilizado para identificar os desafios da gestão escolar na atualidade. Os descritores definidos para busca foram: “Educação”, “Gestão escolar” e “Desafios”.

3.2 Pesquisa de campo e coleta de dados

A pesquisa utilizou-se de estudo de caso para entendimento da percepção dos entrevistados sobre as mudanças no processo de gestão. O estudo foi realizado em dez escolas regulares da rede Estadual de Ensino jurisdicionadas à Coordenação Regional de Educação de Trindade-GO- (Figura 1).

Figura 1 - Mapa da cidade de Trindade dividido por bairros



Fonte: <https://www.google.com/search?q=mapa+de+trindade+go+coordenadas&tbm=isch&>

A população do estudo foi composta por vinte e dois gestores eleitos ou por designação. Para o levantamento de dados foram realizadas entrevistas e enviados questionários eletrônicos. As análises foram realizadas antes da utilização da cartilha eletrônica e a partir dos resultados foram elaborados os conteúdos da cartilha.

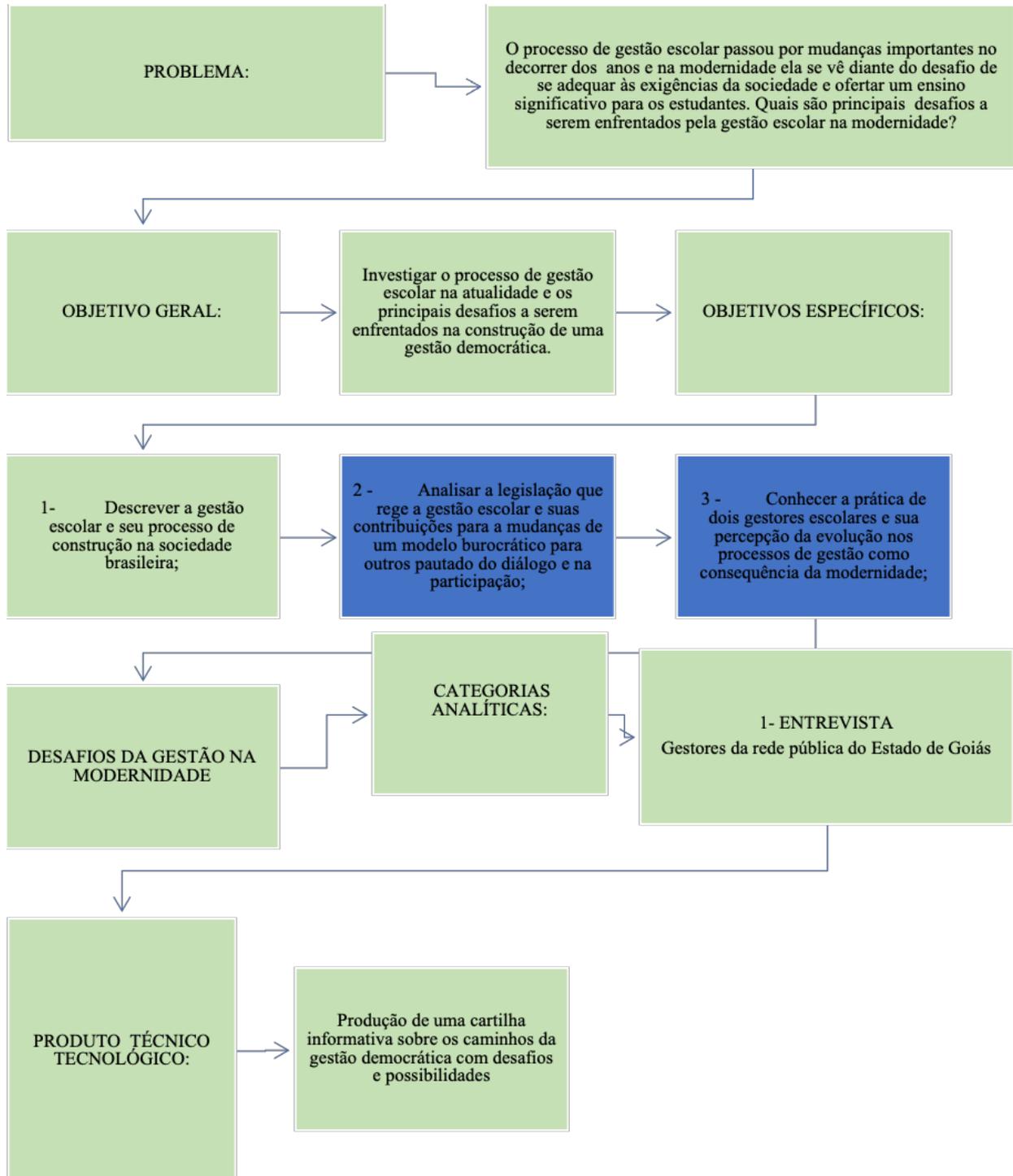
3.3 Aspectos técnicos da elaboração da cartilha eletrônica e recebimento do material produzido

Para a elaboração da cartilha eletrônica foram utilizados programas de edição de texto, programas de desenho digital, editores de imagem e vídeo, além das redes sociais para a distribuição e divulgação do material.

Durante o processo de desenvolvimento do trabalho, foram utilizados os resultados dos questionários que nortearam quais aspectos precisavam ser contemplados para tornar a gestão escolar um espaço dialógico e transformador.

O organograma representado pela Figura 2, a seguir, ilustra o percurso metodológico da pesquisa.

Figura 2 - Percurso metodológico



Fonte: A autora (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os resultados obtidos, 27,3% dos gestores entrevistados estão na gestão entre um e três anos; 13,6% gerem a escola entre três e seis anos; 36,4% estão à frente de uma unidade escolar entre 9 e 12 anos e 4,5% estão na gestão entre 12 e 15 anos.

Gráfico 1 - Tempo de gestão



Fonte: A autora (2023).

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria em seu estabelecimento do ensino para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais (Lück, 2009).

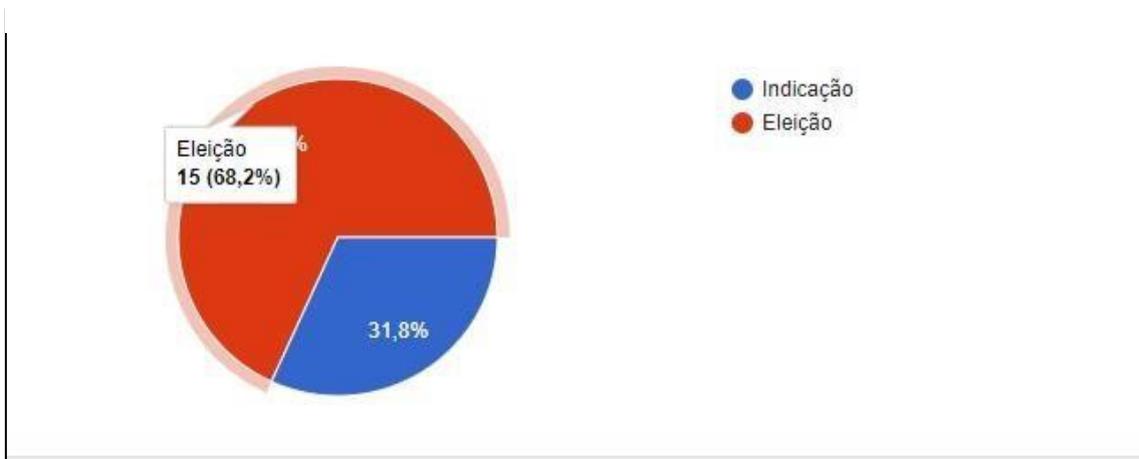
Assim, o diretor permanecia na gestão até que a pessoa que o indicou (geralmente um político) resolvesse substituí-lo. Ou seja, não havia um tempo estabelecido para o gestor permanecer no cargo. Com a mudança para o modelo democrático, os gestores eleitos passaram a cumprir mandato com tempo estabelecido (no caso do Estado de Goiás são entre dois a três anos).

Nesse sentido, Leite (2023) afirma que logo após a Constituição de 1988, houve avanço nesse campo com a ampliação democrática na educação, quando a gestão passou a ser necessidade de preocupação com as pessoas e suas relações.

Libâneo (2015) ressalta que, embora se acredite que supervisionar, acompanhar e avaliar continue sendo importante, é essencial, também, criar mecanismos de participação por meio do conselho escolar e da eleição de gestor, e interessando-se pelos vínculos dentro e fora da escola, a partir de uma visão humanista, solidária e coletiva, por exemplo.

O tempo de permanência do gestor na organização dos processos pedagógicos e administrativos na unidade escolar é importante porque é por meio dele que esse profissional terá condições de conhecer melhor os estudantes, os professores e os aspectos que precisam ser potencializados de modo a oferecer um ensino que possa atender as particularidades dos estudantes e da comunidade escolar (GOIS; ROCHA, 2020).

Gráfico 2 - Mandato por eleição/indicação



Fonte: A autora (2023).

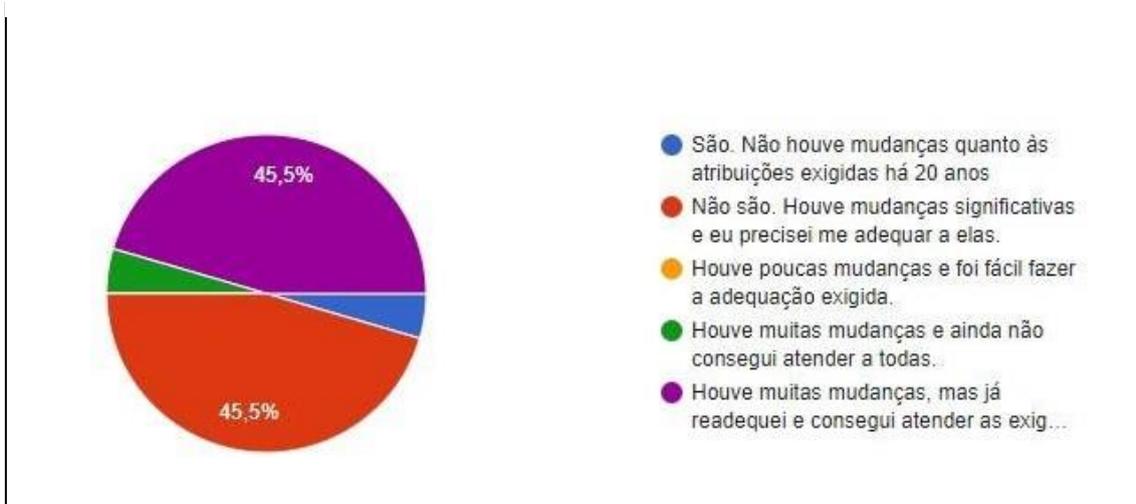
Em relação ao tipo de mandato, 68,2% dos participantes afirmaram que foram eleitos e 31,8% deles, que foram indicados. Destaca-se que quase a metade dos gestores foi indicada e não eleita.

Acerca desses últimos, Santos e Prado (2018) relatam que as relações de poder que se materializam no cotidiano da escola pública podem ser influenciadas pelo perfil do gestor escolar. Nesse sentido, a eleição para gestor escolar, é uma forma de garantir a participação da comunidade escolar em prol do princípio constitucional de gestão democrática.

Em trabalho publicado sobre a eleição e a indicação política, Delagnese e ViottoFilho (2023) afirmam que as relações de poder que se manifestam na escola, podem ser influenciadas pelo perfil do gestor escolar. Nesse sentido, a forma de provimento ao cargo que garanta ou aumente a possibilidade de gestores com perfis democráticos de dar abertura para a comunidade participar do processo escolar e, ao mesmo tempo, ter conhecimento técnico sobre gestão escolar, seria a ideal para fortalecer o princípio constitucional de gestão democrática.

Isso justifica-se, pois, segundo os autores, as escolas do Brasil que ainda têm gestores com perfis autoritários e patrimonialistas, com participação limitada, voltada mais para o gestor, dificilmente tomam decisões com base na objetividade da organização e gestão da unidade educativa, tendo em vista que eles estão extremamente comprometidos com as relações estabelecidas com os seus apoiadores e, conseqüentemente, eleitores (Delagnese; Viotto Filho, 2023).

Gráfico 3 - Mudanças nos processos de gestão



Fonte: A autora (2023).

Em relação as mudanças que ocorreram nos processos de gestão 45,5% dos respondentes disseram que houve muitas, mas que já se readequaram e conseguiram atender às exigências tanto da SEDUC quanto dos educandos. Outros 45,5% relataram que houve mudanças significativas que as levaram a realizar adaptações em sua prática. Os demais gestores somam 9%, sendo que, desses, 4,5% responderam que não houve mudanças quanto às funções atribuídas ao gestor; e 4,5% afirmaram que aconteceram mudanças, mas que eles ainda não conseguiram se adequar a elas.

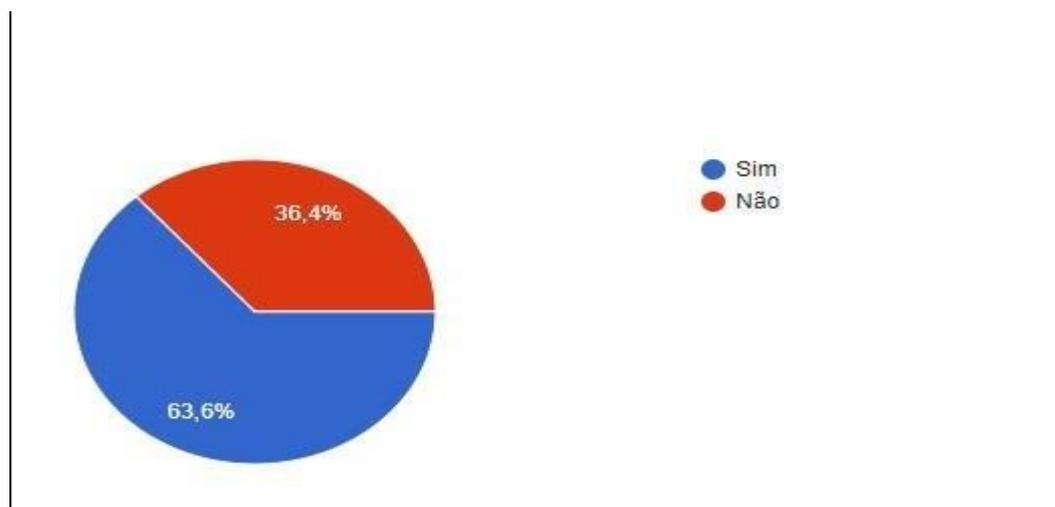
A auto percepção do desempenho de suas funções todos os gestores entrevistados (ou seja, 100%) disseram que se desenvolvem bem.

Estudos recentes mostram que um dos principais impactos sobre os processos de gestão escolar são as tecnologias da informação. A tecnologia influencia a organização escolar, fazendo com que diversos aspectos administrativos (como correspondências, relatórios, registros, avaliações etc.) tornem-se mais eficientes. Além disso, todos os dias, o gestor enfrenta o desafio de individualizar o trabalho escolar, pois, se os computadores forem usados em tempo de informatização para aprender a usá-lo como uma ferramenta, é necessário estar familiarizado com essas ferramentas e as demais demandas que chegam via secretaria da educação que são feitas caracteristicamente em plataformas digitais.

Portanto, o conceito de organização escolar passa gradualmente de um modelo centralizado e burocrático para um descentralizado, flexível e diversificado, com grandes espaços de autonomia de gestão, que delegam funções e decisões, para que a administração esteja a serviço da educação e não o contrário.

Embora todos tenham uma visão positiva de suas funções, grande parte dos gestores concorda que desempenham muitas, pois, a escola tem demandas em âmbito pedagógico e administrativo conforme ilustra o gráfico 4.

Gráfico 4 - Sobreposição de uma função sobre a outra



Fonte: A autora (2023).

Segundo os dados obtidos, 36,4% disseram que desenvolvem funções em

âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

Geralmente os gestores desempenham múltiplas funções, pois, cabe a estes profissionais ter um amplo olhar sobre as áreas da escola e fazer a mediação entre as demandas e os profissionais que compartilham com ele as responsabilidades, como coordenadores, gerente de merenda e secretário escolar. Portanto, o gestor precisa deter conhecimento em termos teórico e práticos para que, assim, a escola possa ter um bom desenvolvimento, uma vez que o sistema educacional assim como os demais, não ficou fora do processo de modernização e informatização, além da questão dos recursos humanos, considerado um dos principais setores da escola os quais requerem uma atenção especial para que a satisfação dos mesmos seja traduzida em serviços de qualidade.

Nesse sentido, Machado (2009) afirma que nas escolas modernas e de sucesso a gestão faz com que os professores conversem entre si, tendo tempo para reuniões, e que tenham continuidade no trabalho em equipe e na sua formação, tudo sob uma visão sistêmica evolutiva que sempre apresente como integrar a tecnologia na escola e como se comunicar efetivamente alunos, professores e pais.

Em complemento, Trahtemberg (2000) afirma que as escolas atuais estão se tornando flexíveis e versáteis para facilitar a formação de grupos diversificados considerando-se o paradigma da inclusão que a cada dia está mais em evidência e requer pessoas mais afetivas e tolerantes.

Conforme o autor supracitado, para gerir esta escola moderna, não é necessário apenas professores formados que tenham oportunidades de atualização permanente, mas é preciso, especialmente, que haja um diretor imaginativo e criativo (Trahtemberg, 2000).

Silva *et al.* (2022) corroboram com os autores citados, ao afirmar que o diretor é o principal agente de mudança e desenvolvimento institucional, que exerce uma liderança sólida, aproveitando as amplas margens de autonomia de que goza. Isso ocorre porque em sua prática é preciso ter competências relacionadas a *design* curricular, administração, habilidades financeiras, mas especialmente as tarefas relacionadas a liderança.

As demais questões foram abertas e analisadas à luz da Análise do Discurso. A primeira indaga sobre os maiores desafios enfrentados pelos gestores

no campo pedagógico.

4.1 Análise qualitativa

A análise destas questões foi realizada à luz da Análise do Conteúdo de Laurence Bardin (2011). Para esta análise foram criadas sete categorias:

- 1) adequação da equipe às realidades e inovações tecnológicas;
- 2) interferências das políticas públicas no processo de gestão;
- 3) quantidade de demandas nas plataformas;
- 4) maiores desafios em relação aos docentes;
- 5) a ausência de eleição de diretores;
- 6) interferência do excesso de demandas; e
- 7) competências para ser um bom gestor.

A categorização, segundo Bardin (2011), permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização sendo possível, assim, correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. As estratégias de interpretação foram: emparelhamento, análises históricas e construção de uma explicação.

4.1.1 Adequação da equipe às realidades e inovações tecnológicas

Em relação à adequação da equipe docente às inovações tecnológicas e mudanças sociais, os gestores responderam que:

“_A falta de uma coordenação pedagógica geral para promover o alinhamento pedagógico da unidade escolar”.

“_ Motivação dos estudantes e professores”.

“_Falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos”. “_Evasão”.

“ - Cumprir metas”.

“_Implantação de tudo o que vem sendo cobrado pela SEDUC”.

“_Trabalhar com mecanismo que é de função do pedagogo”.

“_A defasagem de aprendizagem devido ao período pandêmico”.

“_A permanência do aluno na escola todos os dias”.

“_Adequação às mudanças e rotatividade”.

“_Diferentes perfis de aluno em sala de aula”.

“_Busca por resultados nas avaliações externas”.

“_Fazer com que cada um assuma a sua responsabilidade para oferecer um ensino de qualidade aos nossos alunos”.

“_Melhorar o desempenho nas avaliações externas para atingir as metas do IDEB”.

“_A sincronização entre os funcionários da Rede”.

De acordo com Araújo (2021) é preciso promover uma mudança na perspectiva da gestão escolar, pois “[...] vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações” as quais mudam radicalmente o cenário da gestão da escola e do diretor por meio do aumento progressivo das suas demandas de trabalho. O autor complementa que não basta melhorar ou reformular o que já existe, é necessário desencadear novos processos que possibilitem a abertura para a apropriação de novas práticas educativas, mais condizentes com o momento atual em que vivemos.

4.1.2 Interferências das políticas públicas no processo de gestão

Sobre as interferências das políticas públicas no processo de gestão, somente dois gestores disseram que não influenciam. Os demais concordam que sim, interferem.

“_ Sim, Muitas vezes existem políticas públicas que dificultam o trabalho de um gestor, inclusive eliminando algumas autonomias operacionais”.

“_ Sim, pois a nossa gestão fica, muita das vezes, engessada”.

“_ Sim algumas políticas públicas às vezes não coincidem com projeto de ação proposta pela gestão”.

“_ Sim, pois nem tudo que é cobrado é exequível”

“_ Sim, pois a realidade das escolas não é igual aos problemas apresentados”. “_ sim, positivamente. Precisa muito de uma política pública onde as empresas incentivem a participação dos pais/ responsáveis a participar das reuniões da escola dos filhos. Isso sem prejudicar os pais/ responsáveis, na empresa onde trabalha.

Exemplo: não tirar gratificação dos funcionários por ter que faltar ao trabalho para comparecer na escola”.

“_Sim, mas poderiam favorecer para uma formação específica”.

“_Sim. Muitas vezes temos que deixar um pouco o foco no ensino aprendizagem, para atender as políticas públicas”.

“_Sim. Às vezes o colégio está em uma ação progressiva e precisa parar devido às mudanças das políticas públicas, p.e., Colégios Cívicos Militares”.

“_Nem sempre. Acredito que hoje de modo geral está tendo uma preocupação muito grande em criar políticas públicas que favoreçam o processo de gestão”.

“_Sim, mas de forma positiva. As políticas públicas garantem os direitos básicos de todo cidadão, isto é, direito a educação dentre outros, dessa forma também auxilia o processo de gestão que necessita de ações pontuais para executar um bom trabalho de forma democrática”.

4.1.3 Quantidade de demandas nas plataformas

A quantidade de demandas em plataforma foi um questionamento feito aos gestores entrevistados. A capacidade de lidar com elas é relatada como um fator que interfere de alguma forma nas funções desenvolvidas pelos gestores.

“_Muitas vezes são de formas incompatíveis com a realidade da instituição, e algumas delas retardam um pouco a aplicação pedagógica, devido as instabilidades das plataformas”.

“_São conduzidas de acordo com as demandas exigidas pela rede, e são distribuídas de acordo com as devidas responsabilidades operacionais”.

“_O desafio é o acesso à internet que os estudantes da escola pública não possuem, dificultando atender essas demandas”.

“_O avanço tecnológico na maioria conta com pontos positivos, ao delegar funções, o gestor tem possibilidades de conduzir as demandas com êxito”.

“_Tenso. Procuro me organizar trabalhando a gestão do tempo e delegando obrigações”.

“_Essa demanda requer muito da equipe escolar os alunos não têm interesse muito difícil conseguir avançar nessa ação”.

“_São muitas! É puxado, mas são necessárias para que possamos corrigir a

distorção de idade/série, melhorando o fluxo e o aprendizado”.

“_O trabalho do gestor é multifuncional, e a tela nos prende muito em tantas especificidades ao mesmo tempo”.

“_Eu prefiro trabalhar nas plataformas, acho mais tranquilo e fácil acesso democraticamente”.

A quantidade de demandas cresce de acordo com a necessidade de transmitira informação cada vez mais rápido.

“_As demandas são administradas de acordo com o cronograma de entrega decada demanda”.

4.1.4 Maiores desafios em relação aos docentes

Sobre maiores desafios em relação aos docentes os gestores descreveram que:

“_Ensinar para uma grande quantidade de estudantes, que não valorizam a Educação”.

“_A falta de motivação e muitos estão presos em metodologias que não seencaixam na nossa realidade”.

“_Alguns docentes ainda não estão preparados para a mudança de paradigma proposto pelos novos tempos, deveriam entender que os recursos tecnológicos se bem utilizados são ferramentas que auxiliam o processo ensino aprendizagem”.

“_Dificuldade em usar novas tecnologias”.

“_Rotatividade”.

“_Docentes esperando aposentadorias na regência”.

“_Levar os docentes a entender que os tempos são outros. Que precisamos adaptar ao novo e ver as avaliações como um grande momento para avaliar como está a aprendizagem dos alunos e avaliar o trabalho do docente também. Precisam estar em constante formação para enriquecer as aulas com o uso da tecnologia que é bem desafiador”.

“_Carga horária”.

“_Disciplina, compromisso e falta de estrutura familiar. Há também um excessode paternalismo por parte do Estado”.

“Fazer com que os professores compreendam a importância do seu papel e

tenham convicção que eles têm o poder de transformar a educação”.

“_Resistência às normativas advindas do sistema”.

“_Os maiores desafios são articular ações que envolvam a todos os docentes, avaliando as particularidades de cada um”.

O enfrentamento dos desafios diários da escola, exigem que os gestores se adequem às mudanças sociais que afetam o sistema educacional e de modo particular os professores que trazem consigo realidades distintas.

Nesse sentido, no campo das instituições de ensino, os estudos mais recentes demonstraram, por meio de evidências, o impacto produzido pelo exercício de liderança adequada na eficácia escolar. Um ponto diferenciador dessa liderança é que uma estrutura de gestão adequada possibilita a participação de professores em diversas áreas da gestão escolar. Isso porque a sociedade moderna está vivenciando uma transição entre uma linha de liderança tradicional chamado transacional que mantém linhas de hierarquia e controle (de forma burocrática) para uma abordagem de liderança mais transformacional que distribui e delega (Costa *et al.* 2018).

Sobre as dificuldades de os docentes aceitarem e se adequarem às mudanças no campo didático, principalmente aquelas decorrentes da inserção cada vez maior das tecnologias da informação, é importante considerar que em uma realidade multidimensional e multifacetada, o foco de atenção e ação do professor deve ser a sala de aula e a escola. Em ambos os espaços, ele estará sujeito a influências internas e externas, para as quais será necessário que o gestor forneça os recursos aos professores para que, além de ser um transmissor cultural, seja um mediador a partir do diagnóstico/observação da realidade, ou seja, de um ator que realiza controles constantes e promove críticas à tomada de decisões que a realidade exige (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

Nessa direção, a motivação dos professores para trabalhar no seu desenvolvimento profissional é o cerne da melhoria. Assim, o desafio para os gestores escolares é duplo. Por um lado, devem mobilizar os motivadores intrínsecos para promover a mudança e, por outro lado, utilizar indutores externos, a fim de reforçar o desejo dos professores de aprender novas ideias e práticas (Apple, 2017).

Contudo, esta tarefa não é fácil. A organização do trabalho docente limita

por vezes a capacidade dos gestores de estimular a qualidade do ensino, uma vez que não têm acesso direto e contínuo às dinâmicas do trabalho docente. Mesmo o sistema de monitoramento mais sofisticado não pode desfazer o fato que os professores, em sua maioria, estarem sozinhos na sala de aulas. Portanto, são eles próprios que devem sentir-se motivados a manter o investimento de esforço que o seu trabalhodiário significa (Araújo, 2021).

4.1.5 A demora em realizar eleição para diretores no estado de Goiás

Sobre a ausência de eleição de diretores que à época da pesquisa ainda não se fazia presente, os gestores foram questionados se a consideravam fator negativo ou positivo.

“_ Negativo, pois sem as eleições o gestor pode ficar refém do governo, até mesmo ocorrendo a possibilidade de haver uma indicação política inadequada, ou seja, sem a eleição, pode haver indicações políticas para o cargo de gestor, para pessoas que não tenham o perfil pedagógico e administrativo para desempenhar a referida função”.

“_Eu prefiro que o processo não passe por eleição, pois o pós-eleição é muito complicada para a unidade escolar. Poderia ser realizado um concurso com provas e títulos para ocupação do cargo onde os professores efetivos poderiam participar do processo”.

“_Negativo. A comunidade escolar precisar escolher o mais preparado”.

“_O processo eleitoral é importante porque permite a participação de toda comunidade escolar, escolher o gestor. É um processo democrático”.

“_Aqui em Avelinópolis positivamente, pois a diretora consegue atender as demandas”.

“_Depende a realidade de cada unidade escolar. Nos Colégios Militares do Estado de Goiás funciona a nomeação pela Polícia Militar do Estado de Goiás e funciona bem”.

“_Acredito que seja importante a eleição de gestores de forma responsável, criando mecanismos para que as pessoas que assumirem a direção estejam convicta sua responsabilidade enquanto gestor”.

“_Eu vejo como fator negativo. Porque as eleições garantem uma gestão

democrática que prioriza a qualidade no processo de ensino”.

De acordo com Lombardi (2006), a eleição direta para diretor é garantia de democracia.

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) enfatizam que a instituição da eleição de diretores como forma de provimento ao cargo de gestor escolar, difundida no Brasil pós anos 80, incentivou o debate sobre a temática da gestão escolar. Contudo, a partir dos anos 2000, tal processo começou a passar por um processo de declínio, assim como os concursos públicos que também foram reduzidos. No campo da gestão, tem-se perdido a oportunidade de escolher um diretor por meio de eleição, uma vez que poucos estados ainda adotam este processo e outros têm escolhidos por meio de consulta pública, ou indicação política.

Sobre a consulta pública, um estudo realizado por Oliveira e Moraes (2018, p. 78-79) demonstraram que

A consulta pública à comunidade/eleição escolar ocorre em 20 (vinte) estados. Em sete deles (Rondônia, Alagoas, Distrito Federal, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina), sendo que tal processo não é precedido de seleção, nem de seleção técnica, estando presentes apenas os pressupostos e requisitos legais necessários à formalização da candidatura. Em Pernambuco, a seleção acontece com um olhar voltado para a formação de lista tríplice para posterior indicação do chefe do executivo. No Mato Grosso, a eleição é precedida de [...] eleição feita por meio de curso de formação cargo/função em que a única exigência é a presença do interessado e não aproveitamento ou êxito, diferente da seleção técnica que é obtida a partir de certificação de aproveitamento aferido em exame específico, precedida ou não de curso de formação.

Embora no Estado de Goiás a proposta de consulta pública seja recente (referente à 2020), na pesquisa dos autores supramencionados, fica evidente que em 2018 muitos estados brasileiros já adotavam este processo de escolha de diretor.

Conforme Oliveira e Moraes (2018) ainda é forte a cultura de indicação por parte do poder executivo, sendo esta uma maneira de controlar os sistemas de ensino que tem grande capacidade de alcance às comunidades locais.

4.1.6 Interferência do excesso de demandas

Procurou-se saber dos gestores se o excesso de demandas interferia em

sua qualidade de vida. Os gestores, em sua maioria, responderam que sim.

“_Sim. Muitas vezes as demandas, são desnecessárias e desorganizadas. Muitas podem ocorrer de forma aleatória, dificultando uma eficaz execução. Se houvesse uma filtragem por prioridades, as coisas poderiam surtir mais efeitos positivos”.

“_Sim, pois as demandas não ficam restritas somente ao horário de expediente da unidade escolar, e muitas vezes é preciso estar na unidade escolar mais do que a carga horária contratada”.

“_Os desafios são enormes, as demandas são grandes, mas cabe ao gestor fazer e ter o equilíbrio necessário”.

“_Sim interfere. As demandas chegam em cima da hora e sem planejamento. Isso muda nossa rotina constantemente e causa estresse”.

“_Às vezes, muitas vezes deixamos de vivenciar um momento familiar por razões do trabalho”.

“_Sim. Pois vivemos os problemas da escola o tempo todo”.

“_Não! Procuo estar resolvendo todas as demandas em horário de trabalho”. “_Com certeza! São tantas demandas que mesmo sendo uma escola

organizada onde dividimos as tarefas para não pesar mais para alguns, não está dando tempo de respirar. Está puxado. Sabemos da importância dessas demandas principalmente após uma pandemia. Fácil não é, mas estamos conseguindo. O cansaço é notório no rostinho de cada funcionário”.

“_Demandas excessivas e sempre pontuais, em curto prazo. A carga horária é sempre superior à da modulação”.

“_Não. Estou conseguindo conciliar”.

“_Todas as demandas encaminhadas para Unidade Escolar têm um objetivo a ser alcançado, e são através delas que o sistema se torna viável”.

De acordo com Costa *et al.* (2018) o diretor escolar tem assumido um papel cada vez mais complexo em razão de alguns fatores, como: mudança na dinâmica da escola em virtude da globalização e do desenvolvimento tecnológico; democratização da escola, por meio da ampliação do acesso e atendimento que abarque e considere as diversidades culturais; mudança no papel social da escola, a qual vem assumindo responsabilidades que eram da família e da sociedade.

Araújo (2021) faz uma análise dessas demandas a partir da pandemia por Covid 19. Segundo a autora, além das mudanças rápidas as quais a escola teve que se adequar devido o avanço da doença, à rotina de trabalho presencial dos gestores foram acrescentadas outras demandas como remanejamento de alimentos perecíveis para instituições sociais, distribuição de cestas básicas e cestas verdes à comunidade escolar em situação de vulnerabilidade, reformas e desinfecções periódicas das escolas.

O trabalho remoto, as etapas de preparação, organização, estruturação e inserção de professores e estudantes na plataforma digital exigiram dos diretores e supervisores pedagógicos a administração do tempo de trabalho. A administração do tempo também foi necessária nas ações de aprendizagem do uso da plataforma, de aplicação e de construção de uma escola virtual semelhante à escola real para o atendimento de estudantes, professores e demais partícipes da comunidade escolar. As reuniões presenciais foram substituídas por reuniões online atividades de formação virtual (Araújo, 2021).

Araújo (2021) relata, ainda, as constantes mudanças ocorridas no sistema público de educação em razão da pandemia, foram fatores potencialmente estressores na medida em que se somaram a outros já existentes como: baixos salários, escassos recursos materiais e didáticos, classes superlotadas, tensão na relação com alunos, excesso de carga horária, inexpressiva participação nas políticase no planejamento institucional e falta de segurança no contexto escolar.

4.1.7 Competências para ser um bom gestor

Sobre as competências para ser um bom gestor e atender a todas as demandas atuais em relação ao cargo, os gestores emitiram pontos de vista distintos.

“_É necessário distribuir proporcionalmente as demandas, para que todas sejam atendidas dentro de seu tempo. Quando as demandas são distribuídas, ocorrem mais possibilidades para o gestor se dedicar em outras demandas internas de extrema necessidade”.

“_O bom gestor precisar ser ágil. Não pode estar preso em uma educação rígida, mas humana e acolhedora e que valorize o protagonismo dos estudantes mesmo gerando desconforto para o gestor”.

“_É ter uma visão macro”.

“_Ser organizado, disciplinado, saber ouvir, saber intervir, ter empatia, agir de forma transparente e legal”.

“_Difícil, mas o essencial é saber que não está sozinho. Todos devem ajudar de acordo com o seu dever, assim fica muito mais fácil”.

“_O gestor precisa ser pedagógico, dinâmico, ter gestão de pessoas tem que ser atuante”.

“_Poder contar com uma boa equipe se trabalho”.

No campo das instituições de ensino, os estudos mais recentes demonstraram, por meio de evidências, o impacto produzido por exercício de liderança adequada na eficácia escolar. Um ponto diferenciador dessa liderança é que, por intermédio de uma estrutura de gestão adequada, possibilita-se a participação de professores em diversas áreas da gestão escolar. A sociedade moderna está vivenciando uma transição entre uma linha de liderança tradicional chamado transacional que mantém linhas de hierarquia e controle (de forma burocrática) para uma abordagem de liderança mais transformacional que distribui e delega.

Para Costa *et al.* (2018), a gestão está relacionada a algo que implica sujeitos, um ou mais interlocutores que dialogam, e o diálogo entre as pessoas é a forma superior para solucionar conflitos. Por essa razão, “[...] a gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

Segundo Chaves *et al.* (2018), os gestores precisam conciliar, no dia a dia, a gestão estratégica e operacional da escola, o que acaba por estabelecer uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa.

O processo de gestão estratégica inclui diferentes níveis, processo cognitivo dos tomadores de decisão, processos sociais e psicológicos e, ainda, regras e rotinas organizacionais que orientam e condicionam decisões e ações. A Gestão Operacional, por sua vez, torna-se um espaço integrador das competências que um gestor público deve possuir para exercer uma efetiva gestão da prestação de serviços públicos, por um órgão do Estado ou mesmo por uma entidade não estatal (Bonamino *et al.*, 2005).

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A partir da análise quantitativa e qualitativa, propôs-se o Produto Técnico-Tecnológico (PPT). Para tanto, considerou-se as ponderações dos gestores nas questões dissertativas as quais motivaram a produção de uma cartilha eletrônica.

Para a elaboração dessa cartilha eletrônica foram utilizados programas de edição de texto, programas de desenho digital, editores de imagem e vídeo, além das redessociais para a distribuição e divulgação do material. Durante o processo de desenvolvimento do trabalho, foram utilizados os resultados dos questionários que nortearam quais aspectos precisavam ser contemplados para tornar a gestão escolarum espaço dialógico e transformador.

5.1 Construção da cartilha

Para a criação e edição de figuras, foi utilizado o *software* Illustrator 2020 – Adobe. Além dele foram acessados sites que fornecem imagens vetoriais livres de direitos autorais como o *Vecteezy* e *Pixabay* os quais contém algumas figuras e dados com os respectivos créditos no final do documento. Assim, para a composição e ilustração da cartilha foram escolhidas as figuras do tipo vetorial seguindo a proposta do método CTM3, uma metodologia que se preocupa com o impacto e abrangência dos recursos educacionais, ao trabalhar a comunicação e reforçar as potencialidades para a aquisição de conhecimento e melhorar a experiência da aprendizagem (Santos; Werren, 2020), para estimular cognitivo e sensorialmente, expondo cada Ego e os cinco sentidos, com finalidade de atingir o máximo possível de indivíduos do público-alvo (Klüsener *et al.* 2021). (Figura3).

Figura 3 - Capa da cartilha



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As ilustrações da cartilha remetem aos estados de Ego e à multisensorialidade. Observando a figura 4 percebe-se que, na primeira imagem, há uma lousa que remete à sala de aula a qual requer recursos humanos e materiais sendo estas demandas diárias em uma escola.

O primeiro depende do professor estar motivado e o segundo requer disponibilização de materiais por parte do gestor. A segunda imagem remete a outros aspectos que estão ligados a várias áreas da escola como: sala de aula, laboratório de ciências, sala de aula, biblioteca, múltiplas funções do gestor entre outros. Já a terceira se refere a inteligência artificial que representa todo o conjunto de mídias também.

Figura 4 - Figuras vetoriais que inserem a multisensorialidade e os estados de ego ao corpo da cartilha



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A escolha por figuras e não imagens realísticas se justifica em razão de ser uma forma de desconstrução dos processos burocráticos de gestão e sendo assim, o público-alvo tende a se sentir mais motivado com um material com caráter mais informal.

5.2 Composição do conteúdo/construção do produto

Na próxima fase passou-se à parte textual da composição da cartilha, com formatação seguindo as normas da ABNT/2023 organizado por capa, sumário, apresentação e capítulos com abordagem dos temas:

1. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?
2. COMO CONSTRUIR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA?
3. QUAIS SÃO OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA MODERNIDADE?

A organização dessa sequência de capítulos visou a importância de se oferecer um produto técnico-tecnológico para ampliar as reflexões dos gestores que já atuam na função ou para aqueles que pretendem pleitear ao cargo. A medida em que ele descreve de maneira direta e simples o percurso para organizar o passo a passo de uma gestão compartilhada com o uso do método CTM3, ele se torna um aliado - já que o leitor passa a tratar o tema com outro olhar e não apenas por uma perspectiva técnica.

5.3 Validação do Produto Técnico-Tecnológico

A validação do PTT requereu, inicialmente, a sua avaliação e, para tanto, foi apresentado ao professor orientador o qual possui competência e conhecimento teórico para tal. No processo de avaliação foram observados os critérios necessários à apreciação da qualidade do produto, dentre eles o conteúdo e a importância social do tema; a qualidade visual da composição; a correção e acesso da linguagem, a sua aplicabilidade; se atendia aos objetivos; o embasamento em referencial teórico e metodológico; a adequação para atingir o público-alvo, seu potencial educativo, a atratividade, aprendizagem e motivação do conteúdo e formato, *layout* e tipografia, ilustrações e a adequação cultural (Hoffmann; Warrall, 2004). Após esta apreciação a cartilha foi montada, diagramada e publicada na internet.

5.4 Resultados e discussão

Do estudo se obteve, como resultado, a produção da Cartilha Eletrônica em formato digital, contendo capa, sumário e apresentação, antes de adentrar os tópicos específicos sobre gestão escolar na modernidade cujas reflexões objetivam conduzir à compreensão de que na sociedade da informação o gestor escolar precisa ter uma visão holística, características essas viabilizadas pelo método CTM3 (Santos; Werren, 2020).

As ilustrações vetoriais de forma não realísticas levam a evocação de aspectos cognitivos e sensoriais positivos e peculiaridades dos sujeitos na comunicação. O conteúdo da cartilha apresentou capítulos voltados para a gestão democrática na modernidade com suas respectivas características e para tanto recorreu-se a vídeos que também tratam o tema como:

- Os desafios da gestão escolar na modernidade:
<https://www.youtube.com/watch?v=druuHd4n0Vk>
- Gestão escolar: responsabilidade e desafios:
<https://www.youtube.com/watch?v=KkSxTAeoJjA>
- Desafios da gestão escolar:
<https://www.youtube.com/watch?v=fdVYyPEGYEo>.

No estudo evidenciou-se que são necessários novos tipos de diretores capacitados para uma gestão escolar moderna, com amplas margens de autonomia que as autoridades centrais devem facilitar, para que a administração esteja a serviço da educação e não o contrário. Isso também exige a reforma das normas que regem a gestão educacional. Assim, a rigidez burocrática e administrativa será substituída por um sistema educacional que conta com novas tecnologias, cuja utilização, quase por definição, depende da diversificação e individualização de experiências educacionais.

6 CONCLUSÃO

Ao se considerar as ponderações dos gestores participantes desta pesquisa, foi possível notar que são muitos os problemas que interferem na educação atual: fracasso escolar, a baixa alfabetização, a desmotivação dos estudantes, a violência nas salas de aula, altas taxas de evasão e repetência, falta de valores, desigualdade no acesso aos diferentes níveis educacionais, falta de recursos econômicos, infraestruturas e corpo docente qualificado, desigualdade social entre educação pública e privada, desmotivação, indisciplina, currículos desatualizados e pouco atrativos, desigualdade de gênero, baixos níveis de aprendizagem, pouco ou nenhum uso de tecnologias de informação e comunicação, falta de sistematização de informações, entre outros.

Estas dificuldades têm sido foco de atenção dos diferentes governos, professores, pais e outros atores no processo educacional, o que levou à formulação de algumas ações para reduzi-los, como investimento em infraestrutura como o é o caso do estado de Goiás, contudo, ainda existem muitas lacunas no que diz respeito à valorização docente, fato este que gera desmotivação e precarização da profissão. Essa realidade é um dos desafios para a gestão contemporânea pois, são problemas de ordem macro e que requerem a parceria com órgãos educacionais, com a família e com a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Antônica Costa; COSTA, Débora Pereira Vale da; SOUSA, Orleans Silva. Gestão Escolar Democrática: O (Des)Cumprimento da Meta 19 do PNE. **Revista GESTO-Debate**, 4(01-09), 2022. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/gestodebate/article/view/17093>. Acesso em: 12 nov. 2023.

APPLE, Michael W. A luta pela democracia na educação crítica. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.15, n.4, p. 894 – 926 out./dez. 2017.

ARAUJO, Giovana Alves de Souza. Gestão pública escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da covid-19 em Ceilândia-DF. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 39 - 55, 2021. Disponível em: <http://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/59>. Acesso em: 21 set. 2023.

AZEVEDO, M.A.R. DE; CUNHA, G. R. DA. Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. **Educação: Teoria e Prática**, v. 18, n. 31, p. 53, 11 2003.

BALL, Stephen J. Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Euclides Ferreira. **A gestão escolar e a empresarial e suas especificidades igualitárias**. Disponível

em: https://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_54353/artigo_sobre_a-gestao-escolar-e-a-empresarial-e-suas-especificidades-igualitarias. Acesso em: 20 set. 2023.

BONAMINO, A.; FRANCO, C.; ALVES, F. A cor das desigualdades educacionais. In: **Conferência Mundial de Pesquisa em Educação para Países em Desenvolvimento**, 2005, Prague. Proceedings of the ... [S.l.: s.n.], 2005.

BORGES, F. K., OLIVEIRA, D. J., & SOUSA, E. R. (2016). Gestão escolar democrática e provimento ao cargo de diretor. **Ciclo Revista** 2526-8082), 1(2).

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Org. Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria da Educação Básica**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/CEAD, 2006.

CEPAL/UNESCO. **Invertir mejor, para invertir mas:** financiamento y gestión de la educación em América Latina y Caribe. Santiago, Chile, 2005.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; NOVAIS, Valéria Silva de Moraes; GUEDES, Gilmar Barbosa. A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Planode Ações Articuladas em foco. **Rev. Elet. Educ.** [online]. 2018, vol.12, n.3, pp.653- 670. ISSN 1982-7199. <https://doi.org/10.14244/198271992880>.

COSTA, Larissa Dayane Soares da; PESSONI, Lucineide Maria de Lima; MORAES FILHO, Marciano de Carla Chiste Tomazoli Santos; QUEIROZ, Hellen Araujo de; ARAÚJO, Leila Mendes. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Rev. Cient. Sena Aires**. 2018 Out-Dez; 7(3): 214-27.

DELAGNESE, Luciana Gomes; VIOTTO FILHO, Irineu Aliprando Tuim. **Práxis educativa e atuação do gestor escolar:** o papel e atuação do vice-diretor. Educação e o ensino contemporâneo: práticas, discussões e relatos de experiências 2, Cap. 18, 2022. Disponível em: <https://ayaeditora.com.br/wp-content/uploads/Livros/L151C18.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

FÁVERO, Altair Alberto; TONIETO, Carina; CONSÁLTER, Evandro; CENTENARO, Junior Bufon. (Org.). **Leituras sobre a pesquisa em Política Educacional e a Teoriada Atuação**. Chapecó: Livrologia, 2019.

FERNANDES, M. C. da S. G.; RAMOS, G. P. Conselho Escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 210–224, 2010. DOI: 10.14244/19827199177.

Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/177>. Acesso em: 22 set. 2022.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. In: **Revista Universidade e Sociedade**, ano IV, 7 junho 2003.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educ. Soc.**, Campinas, vol.28, n. 100 - Especial, p. 989-1014, out. 2007.

FREIRE, Freire. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2010.

GANDIN, L. A.; APPLE, M. Mantendo transformações vivas – Aprendendo com o “Sul”. In: APPLE, M. W. **A educação pode mudar a sociedade?** Petrópolis, Vozes, 2003. p. 161-210.

GOIS, Luana Santana; ROCHA, Georges Souto Rocha. A atuação do gestor escolar no enfrentamento da evasão no instituto federal da Bahia - IFBA. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, 5(14), 2020. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1682>. Acesso em: 03 out. 2023.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & realidade*, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul./dez. 1997.

KLÜSENER, Rita de Cassia Rêgo; BANDINI, Heloísa Helena Motta. Cartilha para orientação do uso de tecnologias digitais no atendimento terapêutico ocupacional à distância *In: JORGE JÚNIOR, Welington (org.) Tecnologias e mídias digitais na educação: conceitos práticos e teóricos*. UNIEDUSUL, 2021.

LEITE, Alessandra Ednelza da Silva. **Gestão escolar relacionada com a formação deste profissional e a prática docente no ensino básico na pandemia e pós-pandemia**. *Discussões e Estudos sobre Gestão Educacional-2*. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=Perspectivas+da+gest%C3%A3o+escolar>. Acesso em: 12 dez. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Heccus, 2015.

LIMA, Licínio. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. 2. ed. Braga: Universidade do Minho, 1998.

Llempen, Luz Maribel; ACUNA, Flor Delia. Prospectiva de una ciudadanía democrática desde la escuela, una revisión literaria. **Conrado** [online]. 2022, vol.18, n.84, pp.337-343. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000100337&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 13 dez. 2023.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 11–19, ago, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis. Editora Vozes, da Série Cadernos de Gestão, v. III, 11ª Edição, 2013.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, v. 7, n. 72, p. 11-13, 2009.

MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. **Gestão educacional: tendências e perspectivas**. São Paulo: Cenpec, 2009.

MCGINN, N.; WELSH, T. **Decentralization of education: why, when, what and how** (1999). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Noel-McGinn/publication/44824547_Decentralization_of_education_why_when_what_and_how/links/54ecb2470cf28f3e653488ac/Decentralization-of-education-why-when-what-and-how.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

MEDEIROS, Arilene; OLIVEIRA, Francisca de Fátima. Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? **Educação Unisinos**, v. 12, n. 1, p.35-41, 2008. Disponível em: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_educacao/vol12n1/035a041_art04_medeiros_e_oliveira%5Brev_ok%5D.pdf. Acesso em: 22 set.

2022.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação e Sociedade. Campinas, 2001.

MURPHY, Joseph; BECK, Lynn G. **School-Based Management as School Reform: Taking Stock**, 1995. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED385912>. Acesso em: 10 nov. 2023.

O'CADIZ, M.P. *et al.* **Education and democracy**: Paulo Freire, social movements, and educational reform in São Paulo. Boulder: Westview, 1998.

OLIVEIRA, Cristina Prado; MORAES, Fabiana Marques. Escolha de diretores escolares nas redes estaduais de ensino: desafios e perspectivas atuais. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 32, set-dez 2019, p. 59-83.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cad. Pesqui.** [online]. 2007, vol.48, n.169, pp.876-900.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. **Cad. Pesqui.** [online]. 2018, vol.48, n.169, pp.876-900.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**, 2010. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf. Acesso em: 22 set. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

SANTOS, A. A.; WARREN, E. M. C. **Método CTM3 como dispositivo de ensino, aprendizagem e comunicação em produtos educacionais**. In: A. A. Santos (org). Educação em saúde: trabalhando com produtos educacionais, (pp. 13-28). Maceió: Editora Hawking, 2022.

SANTOS, Isabela Macena dos; PRADO, Edna Cristina do. Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar. **Rev. Exitus** [online]. 2018, vol.8, n.1 pp.59-86. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-94602018000100059&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 dez. 2023.

SANTOS, Isabela Macena dos; PRADO, Edna Cristina do. Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar. **Rev. Exitus** [online]. 2018, vol.8, n.1 pp.59-86. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-94602018000100059&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 dez. 2023.

SAVIANI, Dermeval. **Organização do Trabalho Pedagógico**, 2020. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=332>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVA, Josélia Rita da; SALLES, Rafael Soares; SILVA, Mauricio Gonçalves da. Utilização de novas tecnologias em sala de aula: uma análise dos desafios e possibilidades na ótica da gestão escolar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.7, p. 49008-49030, jul., 2022.

SOUZA, Angelo Ricardo. **Meta 19 PNE: gestão democrática**, 2015. Disponível em: <http://www.fnpe.com.br/docs/metasp/backup/META-19-PNE-GESTAO-DEMOCRATICA.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

TRAHTEMBERG, León. El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. **Revista Iberoamericana de Educación**. nº 24(2000), pp. 37-62.

XAVIER, Carla Cristina Valois Lins; AZEVEDO, José Franco. **Gestão democrática na educação profissional e tecnológica**. Sergipe: Ed. Aracajú, 2019.

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO

Caro(a) colega participante,

Este questionário faz parte de uma pesquisa para o desenvolvimento de minha dissertação de Mestrado em Educação, Planejamento e Ensino, do Centro Universitário Vale do Rio Verde, intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA” Agradeço muito se você puder colaborar comigo. Professora mestranda: Fernanda Moreira Nascimento

- 1 Há quanto anos você é gestor (a)?
- 2 Quantos mandatos você já teve? Está por indicação ou por eleição?
- 3 As atribuições de gestão que você delega hoje é a mesma de vinte anos atrás? Justifique.
- 4 Você consegue conduzir bem as atribuições? (pedagógica, administrativa e financeira?)
- 5 Você concorda que cabe ao gestor funções administrativas em detrimento do pedagógico?
- 6 Quais são os maiores desafios enfrentados no campo pedagógico?
- 7 Na sua opinião, as políticas públicas interferem no seu processo de gestão? Justifique.
- 8 Como você vê a quantidade de demandas em plataforma? Como você conduz isso?
- 9 Quais são os maiores desafios em relação aos docentes?
- 10 Sobre a ausência de eleição de diretores você reconhece como fator negativo ou positivo? Justifique.
- 11 O excesso de demandas interfere na sua qualidade de vida? Por quê?
- 12 Na sua opinião como ser um gestor que atenda as todas as demandas atuais e realize uma boa gestão?