

**FACULDADE FAVENI**

**DIREITO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR**

**JAQUELINE WASTOWSKI**

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS**

**GUARANI DAS MISSÕES**

**2021**

# DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

JAQUELINE WASTOWSKI

Declaro que sou autora deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

(Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. DESENVOLVIMENTO</b> .....	6
2.1. Gestão escolar .....	6
2.2.1. Evasão Escolar.....	10
2.2.2. Preparação dos professores para um ensino de qualidade .....	10
2.2.3. Participação dos pais e responsáveis .....	10
2.2.4. Abrir espaço para inovações .....	11
2.2.5. Comunicação escolar .....	11
<b>3. CONCLUSÃO</b> .....	12
<b>4. REFERÊNCIAS</b> .....	13

## **Desafios da gestão escolar nas escolas públicas**

### **RESUMO**

A finalidade deste trabalho é demonstrar os desafios da gestão nas escolas públicas. Para que se possa ter uma boa gestão escolar, ou seja, para conseguir realizar todas as ações necessárias para atingir as metas e objetivos propostos, é necessário passar por vários estágios, pois cabe aos gestores da escola executar ações para que se possa elaborar a proposta pedagógica da escola, administrar pessoal e também os recursos materiais e financeiros disponibilizados para escola. A gestão escolar democrática contribui para que esses desafios sejam minimizados, tendo em vista que o gestor conta com o apoio do conselho escolar e com o Projeto Político Pedagógico, no entanto o gestor continua sendo o principal responsável pela escola, mas pode dividi-la com a comunidade, professores, coordenadores e supervisores, para que os desafios sejam enfrentados de uma forma mais democrática. Para realização da pesquisa foram utilizados dados qualitativos e quantitativos feitos a partir da coleta de dados.

**Palavras Chave:** Gestão. Desafio. Escolas.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to demonstrate the challenges of management in public schools. In order to have a good school management, that is, to be able to carry out all the necessary actions to achieve the proposed goals and objectives, it is necessary to go through several disagreements, because it is up to the school managers to carry out actions so that the proposal can be elaborated. school, manage staff and also the material and financial resources made available to the school. Democratic school management contributes to minimizing these challenges, given that the manager has the support of the school board and the Political Pedagogical Project, however the manager remains the main responsible for the school, but can share it with the community, teachers, coordinators and supervisors, so that the challenges are faced in a more democratic way. To carry out the research, qualitative and quantitative data made from data collection were used

**Keywords:** Management. Challenge. Schools.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho será realizar uma análise de quais são os desafios da gestão escolar democrática, através do desenvolvimento de ações que obtenham bons resultados na escola em todos os sentidos. Sendo assim, será demonstrado a importância de uma gestão que esteja voltada para que todos os objetivos sejam alcançados e os desafios enfrentados pela Gestão Escolar que será o tema deste trabalho.

A pesquisa será bibliográfica, qualitativa e quantitativa também se baseará em autores que tratam do assunto. Ao se utilizar de uma gestão democrática o enfrentamento dos desafios do ambiente escolar, assim como o desenvolvimento da escola, torna-se necessário que o gestor tenha uma equipe que possa dar auxílio quando se tratar de tomar decisões que venham possibilitar uma educação de qualidade para os educandos.

A gestão democrática auxilia no desenvolvimento do trabalho, na resolução dos desafios e no desenvolvimento de práticas que possam promover um bom desenvolvimento de todas as atividades relacionadas à escola. Os desafios apresentados pelo gestor da escola, necessita de soluções que visam o desenvolvimento da escola, sendo assim é função do gestor da escola o desenvolvimento de ações que possam garantir o fortalecimento da instituição e auxiliá-la na promoção do ensino-aprendizagem dos alunos. Segundo Libânio et al.

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógicas que permita o bom desenvolvimento dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens. (LIBÂNIO et. All., 2010, p.421).

Desta forma, percebe-se a importância da aprendizagem para que a escola tenha uma boa avaliação, pois demonstra a qualidade no ensino oferecido pela escola. Para Martins (2010, p.19), “é muito importante que os profissionais da

educação, em especial as equipes de gestão, assumam o papel de articuladores na busca da qualidade na escola”.

Com isso confirma-se a ideia de que para se garantir uma boa aprendizagem pode refletir através de um bom gerenciamento, Dalcorso afirma que:

Uma das formas de conseguir melhorias educacionais é buscar aprimorar a gestão escolar. As atividades são de grande complexidade e o gestor deve se preocupar, em linhas gerais, com a formação dos alunos, com a participação da comunidade, com a melhoria dos processos administrativos e pedagógicos, com a gestão dos recursos e com a formação de professores e funcionários. Assim, uma das alternativas para viabilizar melhores práticas é a implementação de projetos específicos e bem definidos, que visem melhorar os processos internos críticos para a obtenção de uma educação de qualidade (DALCORSO, 2012, p. 65).

Desta forma, ser gestor de uma escola não pode ser visto como uma tarefa simples, pois além de todas as preocupações relacionadas ao ensino dos alunos, ele necessita também garantir todo o funcionamento da instituição, tendo que lidar com todas as questões referentes ao funcionamento da escola.

O papel do gestor não se limita a um papel puramente burocrático administrativo, mas é uma tarefa de articulação, de coordenação, de internacionalização que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico. Severino (1992, apud Dalcorso, 2012, p. 66)

A função do gestor escolar, deve estar atrelado a uma proposta para garantir a qualidade do ensino para que desta forma a escola obtenha o sucesso conforme afirma Dalcorso (2012, p.66), “o grande desafio do gestor escolar é fazer funcionar a escola pautada em um projeto coletivo com foco na qualidade da educação”.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Gestão escolar**

Conforme Garcia (2008, p.8), “a palavra gestão provém a palavra gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar.

O dicionário Aurélio conceitua gestão como sendo o “ato ou efeito de gerir; gerência”. Logo, o vocábulo gestão refere-se à administração, isto é, administrar uma instituição, organização ou empresa levando-a a alcançar a consolidação de suas metas e de seus objetivos. Gestão é realizar ações, é exercer com empenho a função de gerir, de conduzir o que está sob a responsabilidade do gestor à realização das metas e dos objetivos propostos.

Ainda segundo Garcia.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos (GARCIA, 2008, p. 8).

A gestão educacional precisa de motivação e responsabilidade para desta forma levar confiança, para todos os integrantes da escola, para que tenham no gestor uma figura que passa confiança para o restante da equipe, potencializando desta forma a participação de todos no sentido de transformar a escola em um local que possibilitará a construção do conhecimento. Dentro desta perspectiva Luck afirma que:

A gestão escolar e a gestão pedagógica devem receber a devida atenção de modo a evitar que uma delas fique defasada, prejudicando a qualidade e o sucesso da instituição. A gestão pedagógica é um pilar da gestão educacional e o gestor que almeja um resultado qualitativo no trabalho pedagógico deve interagir, cooperar, comunicar e motivar sua equipe, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais mediante situações cotidianas do convívio escolar, ressignificando novas práticas num contexto sócio histórico comprometido com a preparação para o futuro adquirindo conhecimentos e desenvolvendo competências que forme educandos aptos a marcar uma presença na sociedade do amanhã.(LÜCK, 2014, pag. 96).

## **2.2 A importância da equipe pedagógica**

Para que a escola consiga atingir seus ideais e ofereça um ensino de qualidade para seus alunos é necessário que o gestor participe das questões que envolvam todas as áreas da escola, inclusive a pedagógica, pois através de uma organização pedagógica que seja bem gerenciada oferece uma melhor forma de ensino.

O gestor escolar necessita conhecer toda a realidade da escola e participar efetivamente de todos os acontecimentos para que desta forma consiga traçar quais as metas ele deve seguir para que se obtenha o sucesso esperado e para que os alunos possam ter uma educação de qualidade, para que o ensino-aprendizagem seja de fato um norteador para a vida acadêmica do aluno.

Dentre os principais fatores que determinam uma gestão de qualidade para o processo pedagógico da escola, está a forma com que o gestor escolar exerce a participação no processo de ensino dos alunos, não somente em uma gestão voltada somente para o lado administrativo, para isso ele deve contar com o apoio de toda equipe escolar, fazendo desta forma uma gestão participativa, onde toda equipe escolar possa participar de todas as decisões referentes a instituição escolar, segundo Urban Scheibel e Maia,

Ao tratar da didática na organização do trabalho, ressaltam que: É necessário pensar a didática para além das simples renovações das formas de ensinar e aprender de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social. Urban, Scheibel e Maia (2009, p. 87).

Sendo assim o gestor da escola precisa realizar a avaliação do planejamento de forma constante, com a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, pois com a participação efetiva da equipe pedagógica será possível delimitar todos os problemas que envolvem a escola e com a participação de todos as soluções serão achadas de uma forma mais simplificada e todos poderão adquirir experiência para que todo o processo seja realizado de forma eficaz e eficiente para que se encontre um norte para as tomadas de decisões, no que se refere a escola.

A equipe pedagógica sendo liderada pelo gestor poderá elaborar de uma forma coletiva todas as questões relacionadas a todos os níveis da instituição, sendo assim deixará de existir uma visão autoritária e o gestor será visto como um membro da equipe, não somente como aquele que detém o poder dentro da instituição, como aquele que tem somente a função de direcionar as determinações para que sejam cumpridas pelos demais.

No ano de 2007, foi publicada a Lei de Gestão Democrática, na qual determinava que as atuações na escola são de responsabilidade de todos não somente da equipe diretiva. O gestor escolar não perde sua função de supervisionar e coordenar, apenas ganha o apoio de todos os envolvidos no processo escolar, como Docentes, pais e auxiliares da educação. De acordo com Ferreira.

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros. Ferreira (2009, p. 172).

Para que se possa avaliar se a organização pedagógica conseguiu atingir seus objetivos é necessária uma avaliação da aprendizagem de seus alunos. Cada aluno deve ser avaliado individualmente de acordo com seu ritmo de aprendizagem, sendo assim as crianças que frequentam as aulas poderão estar mais seguras para aprender, pois cada um apresenta uma dificuldade diferente de aprendizagem, quando são avaliados e acompanhados de forma individual eles se sentirão mais capazes para aprender e assim a escola e a equipe pedagógica estarão cumprindo seu papel.

Ao se adotar uma gestão democrática a escola poderá proporcionar métodos de aprendizagem significativas para o processo de educação, sendo assim percebe a importância de se ter uma equipe pedagógica na escola, pois esta é de extrema importância para o sucesso dos alunos o que reflete na instituição. Através da participação de todos nos processos de ensino-aprendizagem, o gestor terá a capacidade de implementar e definir o projeto pedagógico e o trabalho de cada um dos envolvidos nesse processo de educar, sendo assim poderá oferecer a aprendizagem contínua e significativa para todos. O gestor tem a incumbência de definir, discutir a melhor forma de avaliação para que se possa reforçar os pontos positivos e corrigir todas as falhas da instituição, corrigindo e reestruturando o que está causando as falhas para que o processo de ensino-aprendizagem atinja seu principal objetivo que oferecer uma educação de qualidade e contribuir para a aprendizagem dos alunos, para que eles alcancem o sucesso em sua vida acadêmica.

## **2.3 Desafios da gestão escolar**

Os gestores das escolas, passam por desafios diários, para que se possa manter a qualidade do ensino-aprendizagem e para manutenção da escola em todos os sentidos. Dentre todas as dificuldades enfrentadas por esses gestores, que são inúmeras, será listado abaixo alguns destes desafios que necessitam ser resolvidos pelos gestores.

### **2.3.1 Evasão Escolar**

Este é o maior desafio enfrentado pelos gestores das escolas públicas, desta forma tem-se a necessidade de verificar a lista de frequência diariamente, devido ao fato de que quando o aluno abandona a escola, pode ser sinônimo de que está acontecendo algo de errado com este aluno, o que pode ser na escola, pois o aluno pode perder a motivação, cabendo ao gestor procurar solucionar este problema e motivar os alunos a permanecerem na escola.

### **2.3.2 Preparação dos professores para um ensino de qualidade**

O ensino de qualidade é essencial para a escola, desta forma cabe ao gestor a preparação dos professores que farão parte do grupo de educandos da escola para que o mesmo tenha a capacidade de repassar para os alunos o ensinamento de forma simples e clara, possibilitando aos alunos aprenderem com mais facilidade, o gestor também necessita valorizar o trabalho dos professores para estimulá-los a realizarem um trabalho de qualidade.

### **2.3.3 Participação dos pais e responsáveis**

Uma das tarefas do gestor que também apresenta um alto nível de dificuldade é conseguir unir todo o grupo que está envolvido no contexto escolar, professores, funcionários, direção, pais e responsáveis pelos alunos, o maior fator responsável por esse desafio está relacionado a falta de tempo dos pais e responsáveis, causando desta forma um distanciamento da vida escolar dos filhos, o que é de extrema importância para o desenvolvimento do aluno.

### **2.3.4 Abrir espaço para inovações**

Estar aberto a novidades nem sempre é tão fácil, pois mudanças trazem um certo desconforto e desconfiança, e tratando-se de inovações torna-se ainda mais difícil, sendo assim o gestor tem o papel de orientar, conscientizar e informar a importância da inovação na escola, sendo hoje a tecnologia a maior delas.

### **2.3.5 Comunicação escolar**

O gestor necessita lidar com públicos diferentes, e a escola tem o papel de realizar uma comunicação clara e objetiva, seja qual for o teor desta comunicação. A utilização da tecnologia tais como o uso de aplicativos de comunicação fazem parte da vida da sociedade, mas para utilização como meio de comunicação entre a escola e os pais dos alunos, é preciso que os mesmos tenham acesso e saibam lidar com este novo meio de comunicação, pois o mesmo promove uma facilidade para a comunicação seja interna ou externamente. Esse meio de comunicação tecnológica permite uma maior integração e com isso melhora a comunicação escolar.

### **3 CONCLUSÃO**

Com a realização deste trabalho pode-se perceber que o gestor escolar é responsável pelo bom andamento e desenvolvimento da escola, no entanto esta tarefa não deve ser exclusiva do gestor, que poderá contar com o apoio de toda a equipe da escola para resolução de problemas e para manutenção da escola.

Os desafios são grandes e muitas das vezes exige muito daquele que é o principal responsável pela escola, no entanto, se a escola adotar uma política de gestão democrática poderá retirar um pouco da responsabilidade do gestor, que poderá ter apoio para resolução de problemas sem deixar de ser o principal responsável pela escola e por todos o que fazem parte da instituição, mas com apoio de toda a equipe estará pronto para vencer todos os desafios que surgirem garantindo assim a qualidade do ensino, que o principal motivo da existência da escola.

#### 4 REFERÊNCIAS

DALCORSO, Claudia Zuppini. **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor de escola pública. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2012.

GARCIA, Jemima G. Barreira Cavalcante. **Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar**. REVISTA GESTÃO EM REDE. Brasília, nº 87, agosto 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; et al. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10ª. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LÜCK, Heloísa; et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

MARTINS, Clícia Bühner; et. al. **Gestão Educacional II. Licenciatura em Pedagogia**. Educação à Distância. Ponta Grossa/PR: UEPG/NUTEAD, 2010.

**Os desafios da gestão escolar na atualidade**. Disponível em: <https://jornadaedu.com.br/gestao-escolar/os-desafios-da-gestao-escolar-na-atualidade/>. Acesso em 01 de julho de 2020.

SEVERINO, Antônio J. **A escola e a construção da cidadania**: Sociedade civil e educação. Campinas, Papirus, 1992. (Coletânea CBE). In: DALCORSO, Claudia Zuppini. **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor de escola pública. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2012.