

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO**

KATIA CORRÊA PACHECO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EMEIEF SANTO
EDUARDO – PRESIDENTE KENNEDY/ES: 2020/2021**

**SÃO MATEUS-ES
2021**

KATIA CORRÊA PACHECO

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EMEIEF SANTO
EDUARDO – PRESIDENTE KENNEDY/ES: 2020/2021

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciência, Tecnologia e Educação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sônia Maria da Costa Barreto

SÃO MATEUS-ES

2021

Autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação

Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus – ES

P116d

Pacheco, Katia Corrêa.

Os desafios da gestão escolar na EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES: 2020/2021 / Katia Corrêa Pacheco – São Mateus - ES, 2021.

77 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2021.

Orientação: prof^a. Dr^a. Sônia Maria da Costa Barreto.

1. Administração escolar - Desafios. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Gestão democrática. 4. EMEIEF Santo Eduardo. 5. Presidente Kennedy – ES. I. Barreto, Sônia Maria da Costa. II. Título.

CDD: 371.2

Sidnei Fabio da Glória Lopes, bibliotecário ES-000641/O, CRB 6ª Região – MG e ES

KATIA CORRÊA PACHECO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EMEIEF SANTO
EDUARDO - PRESIDENTE KENNEDY/ES: 2020/2021**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Ciência, Tecnologia e Educação, na área de concentração Ciência, Tecnologia e Educação.

Aprovada em 22 de novembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

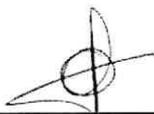
Sônia Maria da Costa Barreto

**Profa. Dra. Sônia Maria da Costa Barreto
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)
Orientadora**

**JOCCITIEL DIAS DA
SILVA:37703250791**

Assinado de forma digital por
JOCCITIEL DIAS DA SILVA:37703250791
Dados: 2021.11.25 09:32:46 -03'00'

**Prof. Dr. Joccitiel Dias da Silva
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**



**Prof. Dr. Gilton Luis Ferreira
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)**

Dedico à minha mãe, que sempre me ajudou;
à minha irmã, que esteve presente comigo nesta caminhada;
aos amigos e familiares, que me incentivaram nesta nova etapa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir realizar tantos sonhos, toda a minha gratidão.

À minha orientadora, Sônia Maria da Costa Barreto, sou grata pela sua orientação e comprometimento dispostos a mim.

Agradeço à minha mãe Ilda Correa Pacheco, que sempre me ajudou nos momentos difíceis, e à minha irmã Carla, que esteve presente comigo nesta caminhada.

Sou grata aos amigos e familiares, que me incentivaram nesta jornada,

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, torceram para a realização desta importante etapa, meu sincero obrigada.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização.

Guiomar Namó de Melo

RESUMO

PACHECO, Katia Corrêa. **Os desafios da gestão escolar na EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES: 2020/2021.** 2021. 77 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Educação, Centro Universitário Vale do Cricaré, São Mateus, 2021.

O estudo visou pesquisar como a gestão escolar contribui na administração escolar e como atende às necessidades educacionais, administrativas, financeiras, estruturais, físicas e à relação com a comunidade. O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, possibilita a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021. A pesquisa se justificou pela importância que a gestão tem para toda a comunidade escolar. A gestão escolar e sua relação com o processo educacional precisam ser mais analisadas e debatidas de forma investigativa, sem olhar as escolas com o velho estigma de estabelecimentos de ensino que fazem parte do mundo das organizações burocráticas, onde o controle e a regulação do trabalho são realizados para que leis e normas sejam cumpridas. Essa perspectiva tornou a gestão escolar uma prioridade nos sistemas educacionais, possibilitando que os formuladores de políticas educacionais entendessem a necessidade de se melhorar a qualidade da função, dando-lhe mais suporte no exercício dessa prática. Sobre isso, o estudo se classifica como um estudo de caso que possibilitou a realização de um questionário com os professores da escola para que fosse possível destacar quais são os desafios da gestão e quais potencialidades a EMEIEF Santo Eduardo apresenta. Em complementação, também se lançou mão da pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, que buscou compreender os autores que, nos últimos anos, vêm debatendo sobre as potencialidades de uma gestão escolar mais eficiente e comprometida. Por fim, com base nas respostas dos participantes, sugeriremos à Secretaria Municipal de Educação um seminário, voltado aos gestores escolares e aos professores do município de Presidente Kennedy/ES, sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Desafios. Gestão Democrática.

ABSTRACT

PACHECO, Katia Correa. **The challenges of school management at EMEIEF Santo Eduardo – President Kennedy/ES: 2020/2021.** 2021. 77 f. Dissertation (Professional Master in Science, Technology and Education) – Postgraduate Program in Science, Technology and Education, University Center Vale do Cricaré, São Mateus, 2021.

The study aimed to research how school management contributes to school administration and how it meets educational, administrative, financial, structural, physical and community relations needs. The general objective of the research was to analyze how the form of school management of the Municipal Elementary School Santo Eduardo, municipality of Presidente Kennedy/ES, can enable the equity of the school community in the period 2020/2021. The research was justified by the importance that management has for the entire school community. School management and its relationship with the educational process need to be further analyzed and discussed in an investigative manner, without looking at schools with the old stigma of educational establishments that are part of the world of bureaucratic organizations where the control and regulation of work are carried out so that laws and norms are met. This perspective made school management a priority in educational systems, enabling educational policy makers to understand the need to improve the quality of the function, giving it more support in the exercise of this practice. About this, the study is classified as a Case Study that allowed the realization of a questionnaire with the teachers of the school so that it was possible to highlight what are the challenges of management and what potentialities that EMEIEF Santo Eduardo presents. In addition, also took hold use qualitative bibliographic research that sought to understand the authors who, in recent years, have been debating the potentialities of more efficient and committed school management. Finally, based on the participants' responses, we will suggest to the Municipal Department of Education a seminario, aimed at school managers and teachers in the municipality of Presidente Kennedy/ES, about the challenges of managing organizational and pedagogical tasks in the school environment.

Keywords: School Management. Challenges. Democratic Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- EJA Educação de Jovens e Adultos
Ideb Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH Índice de Desenvolvimento Humano
PPP Projeto Político-Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.2 REVISÃO DE LITERATURA.....	29
2.2.1 Estudos referentes aos desafios da Gestão Escolar.....	32
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 PRESIDENTE KENNEDY/ES: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	42
3.1.1 Perfil da escola pesquisada.....	44
4 EMEIEF SANTO EDUARDO: GESTÃO 2020/2021.....	46
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	52
5.1 PRODUTO EDUCACIONAL: SEMINÁRIO PARA GESTORES E PROFESSORES POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNCIDES	71
APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DO ENTREVISTADO.....	71
ANEXOS.....	74
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	74

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma prioridade na política educacional nacional com enfoque na escolaridade de qualidade, o que levou a se reconsiderar o papel do gestor nesse contexto. Nessa perspectiva, a gestão escolar é a forma de administrar as instituições escolares, buscando atender às necessidades educacionais, administrativas, financeiras, estruturais, físicas e à relação com a comunidade. Observamos que a gestão educacional/pedagógica é considerada fundamental, pois é o espaço em que a comunidade escolar se reúne para discutir o processo ensino-aprendizagem dos alunos, bem como o acompanhamento e a avaliação de rendimento do que foi planejado.

A definição da prática leva em consideração os objetivos estabelecidos e o perfil daquele público com o qual os gestores irão trabalhar. É importante fazer a avaliação do desempenho escolar de toda a equipe que compõe a escola, com o olhar direcionado para o todo da instituição e não apenas para suas partes isoladas.

Sendo assim, a gestão escolar democrática tem como princípio a participação de toda a comunidade escolar da instituição de ensino, além de pais de alunos e/ou representantes da comunidade, como também a parceria com órgãos públicos. O gestor escolar também precisa promover habilidades técnicas, inteligência emocional, negociação e mediação para gerir a sua equipe e colaboradores e ser capaz de desenvolver seus liderados de forma a melhor atender os interesses da instituição.

A evolução da economia e as necessidades do mercado despertaram o aparecimento de lideranças para atuar no ambiente organizacional com conhecimentos e competências para enfrentar com sucesso as realidades sociais e econômicas nesses tempos globais. A liderança e a habilidade de motivar e influenciar determinado grupo de pessoas deve atingir objetivos e metas propostas pela sua organização, educacional ou empresarial.

Sobretudo Hallinger (2010) defende que a eficiência de um gestor escolar de hoje depende não apenas da lida com a administração de uma complexa organização humana na dinâmica de rápida evolução das escolas e da sociedade, mas também de seu amplo conhecimento numa variedade de áreas com uma crescente ênfase no desempenho de todos os alunos.

Para tal, é importante considerar que a gestão escolar passou por muitas mudanças ao longo dos anos, que vão desde uma administração escolar voltada à burocracia da escola até a gestão com um enfoque mais pedagógico com a efetiva participação do gestor, da equipe escolar e da comunidade no processo. Percebe-se assim a importância do papel do gestor dentro das instituições de ensino, voltando-se à totalidade e não simplesmente à burocracia (SINHORELLI, 2013).

É o olhar do gestor para toda a escola que imprime um processo de ensino e aprendizagem claro e coerente, envolvendo com apoio e dedicação todos que fazem parte desse processo: alunos, professores, administrativo e a comunidade escolar. Sobre isso, Ediger (2014) deixa claro que o papel do líder escolar está se alterando mais rapidamente do que as mudanças nas próprias escolas, pois suas responsabilidades possuem diversas facetas, bem como a complexidade do trabalho do gestor; por isso merecem um destaque e olhar significativo.

Na visão de Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson e Merchant (2014), aqueles que preparam os líderes educacionais de amanhã devem estar cientes das questões emergentes que os diretores enfrentam, de forma a prepará-los com o conhecimento e as habilidades para gerenciar a organização e ainda fornecer liderança educacional eficaz que possa proporcionar um melhor desempenho acadêmico de todos os alunos.

Mas esses não são os únicos desafios para os quais o gestor escolar deve estar preparado. Existem problemas insistentes em nossas escolas, como a constante falta de recursos e materiais didáticos, os efeitos do *bullying* de alunos dentro e fora o terreno da escola (O'BRENNAN; WAASDORP; BRADSHAW, 2014). Esses são problemas constantes refletidos pelas inevitáveis mudanças sociais e que acabam dificultando a criação e manutenção de um clima escolar propício ao processo de ensino-aprendizagem para os quais os gestores devem estar preparados para lidar no dia a dia.

De acordo com Ediger (2014), inseparável dessas questões é a forma semelhante com que os sistemas educacionais são administrados. As estruturas de gestão educacional tornaram-se tão universais e profundamente arraigadas na sociedade que permanecem quase inteiramente incontestáveis, o que acaba encorajando a suposta e quase inquestionável máxima de que os gestores não são responsáveis por falhas educacionais e que os professores são culpados.

É preciso se repensar o fato de que o centro da maioria dos problemas que envolvem a educação está nas atuais estruturas, ou seja, condições físicas e emocionais do ambiente de trabalho; insatisfação dos professores pela remuneração e jornadas de trabalho exercidas por eles; inconsistência na sua formação e falta de capacitação para melhor exercer o magistério, o que compromete a gestão educacional. Deve-se repensar e reconstruir totalmente essas estruturas de forma que auxiliem esses sistemas a atingir seu potencial total e os alunos, que são parte desse sistema, a desenvolver plenamente as habilidades que o século XXI exige deles para enfrentar os desafios globais atuais e futuros.

Sinhorelli (2013) afirma que administrar uma escola é como administrar um estado, daí ser necessário que o gestor tenha noções de política, economia, psicologia e sociologia para ocupar tal cargo, uma vez que a cultura, etnia, gênero e religião da comunidade escolar podem ser diversificados e com satisfação de suas necessidades. Logo, o exercício da gestão não é tarefa fácil para os que se engajarem nesse caminho, pois se trata da pedra angular da escola, além de fundamental no desenvolvimento de programas educacionais.

Complementa destacando que a pesquisa sobre a formação do gestor escolar é um assunto pouco difundido nos estudos brasileiros, o que acaba por instigar ainda mais esse tópico da gestão. Muitas pesquisas que tratam do tema têm seu enfoque nos processos propriamente ditos da gestão, mas poucos tratam desse profissional e menos ainda sobre sua formação. Falar sobre sua formação nos remete ao desenvolvimento da gestão escolar no Brasil, uma vez que os assuntos estão atrelados. A literatura sobre o tipo de formação disponibilizado aos gestores ainda está pouco difundida entre os principais estudiosos e autores.

É preciso que os gestores escolares sejam dotados de conhecimentos e habilidades para interagir com as múltiplas mudanças e a complexa tarefa de administrar os recursos humanos que compõem o ambiente escolar. As escolas são o espelho da vida e do local onde estão inseridas, portanto os gestores devem estar familiarizados com as habilidades de gestão e estilos de liderança para criar um ambiente com resultados educacionais de qualidade para os alunos e assim formar profissionais que comporão a sociedade de amanhã.

Assim, enfatiza Sinhorelli (2013) que pensar na gestão escolar como algo intrínseco das atividades cotidianas na escola é refletir sobre as mudanças dos paradigmas escolares. É necessário analisar a formação do gestor escolar, investigar

sua formação acadêmica ou complementar e de que maneira é realizada a formação continuada desses profissionais, como também a visão que possuem sobre os processos de gestão escolar, apontando habilidades e competências para o exercício da profissão referida.

Após a experiência desta pesquisadora em atuar na Educação Infantil e na Educação de Jovens e Adultos (EJA) na rede municipal de ensino no município de Presidente Kennedy/ES, surgiu, em 2019, a oportunidade de assumir a gestão de uma escola de campo, afastada da sede do município, desafio aceito com responsabilidade e dedicação que ainda perduram.

Logo, a busca pela qualificação profissional, para maior aquisição de conhecimento e maiores chances no mercado de trabalho, a levou a buscar o mestrado profissional, vislumbrando apropriar-se de leituras, conceitos e teorias que pudessem ser implementadas nas práticas cotidianas no desempenho da gestão escolar e objetivando a melhor forma de exercer seu papel de criar um ambiente com qualidade.

Assim, este estudo visa valorizar a associação da teoria e da prática dos gestores escolares para que possam fazer frente aos desafios existentes no desenvolvimento de uma administração estratégica voltada para o bem comum.

Tendo em vista que os diretores escolares têm um papel significativo a desempenhar na gestão das escolas diante dos desafios cada vez mais exigentes, o conceito de gestão escolar apresenta intrinsecamente a necessidade de envolvimento tanto em atividades administrativas quanto de liderança, pois, dadas as mudanças tecnológicas inevitáveis que ocorrem no mundo de hoje, esses profissionais precisam tomar decisões para continuar avançando em um ritmo cada vez maior. Às vezes, não é suficiente estar no caminho certo, mas há que se estar em constante movimento (MENDELS, 2012).

Dados da *MetLife, Inc.* (2013) revelam não haver dúvida de que liderar e gerenciar escolas é um verdadeiro desafio. É preciso liderança para manejar a variedade de tarefas diárias e demandas de maior responsabilidade que envolvem qualificação de docentes, carência de recursos e materiais escolares para atender às necessidades dos alunos, além de gerenciamento de conflitos no ambiente escolar envolvendo professores e alunos.

Resulta disso a necessidade de ser capaz de gerenciar as tarefas organizacionais do cotidiano, pois, no momento em que as expectativas da

comunidade escolar e extramuros não são atendidas, a preocupação com a capacidade do diretor começa a surgir.

Dessa forma, em relação ao problema deste estudo, apresenta-se o seguinte questionamento: qual o papel do gestor de uma escola de campo do município de Presidente Kennedy/ES diante dos desafios de manter a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, possibilita a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021.

Após a construção do objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:

- percorrer acerca da gestão escolar baseada nos propósitos do ensino, dos serviços administrativos, dos relacionamentos interpessoais e da otimização dos resultados escolares;
- relatar como a gestão escolar pode colaborar para melhoria dos resultados escolares influenciando positivamente na motivação dos docentes, no ambiente e no clima organizacional da escola;
- apresentar como ocorre a gestão escolar na escola pesquisada;
- elaborar um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar, que possa ser utilizado também por outros municípios.

Segundo Leithwood, Louis, Anderson e Wahlstrom (2014), a liderança escolar tornou-se essencial nas agendas das políticas de educação por desempenhar importante papel na melhoria dos resultados escolares, pois influência nas motivações dos professores, favorecendo o clima escolar e o processo de aprendizagem.

A gestão escolar e sua relação com o processo educacional precisam ser mais analisadas e debatidas de forma investigativa, sem olhar as escolas com o velho estigma de estabelecimentos de ensino que fazem parte do mundo das organizações burocráticas onde o controle e regulação do trabalho são realizados para que as leis e normas sejam cumpridas.

Na visão de Paro (2011), as escolas têm valorizado muito a racionalidade num universo onde o diretor é, numa visão ultrapassada, como uma pessoa para garantir

tudo da melhor maneira possível, limitando o poder à aplicação das regras e defendendo a administração escolar tecnocrata e racional, com a supervalorização do aspecto técnico em detrimento do humano e sociopolítico. Essa é uma realidade impensável na atual conjuntura política e social em que vivemos.

McGowan e Miller (2011) ressaltam que é necessário melhorar o desempenho geral dos alunos e que a função da liderança escolar é agora cada vez mais definida por um exigente conjunto de funções que incluem gestão financeira e de recursos humanos. A gestão escolar é uma prioridade nos sistemas educacionais e as políticas educacionais precisam oferecer mais suporte no exercício dessa prática.

O desenvolvimento do conceito tornou a gestão escolar uma prioridade nos sistemas educacionais, permitindo que os formuladores de políticas educacionais entendessem a necessidade de se melhorar a qualidade dessa função e dando-lhe mais suporte no exercício dessa prática.

Diante disso, é preciso redefinir a gestão escolar pela diferença que faz no desempenho da escola e dos alunos, oferecendo-lhe mais autonomia e suporte para a implementação de práticas com maior probabilidade de melhora no ensino e aprendizagem em conjunto com uma maior qualidade do desempenho educacional.

Assim, a justificativa para abordar esse tema é a necessidade de se aprofundar um pouco mais em estudos para se implementar uma gestão escolar eficiente, pensada dentro de uma perspectiva problematizadora que adote a pluralidade dos consensos, suscite o trabalho coletivo e valorize seus colaboradores para se alcançar um ambiente com resultados educacionais de qualidade.

A fim de desenvolver a presente pesquisa, será utilizada como metodologia um estudo de caso numa escola campo localizada na zona rural do município de Presidente Kennedy/ES, com os seguintes participantes: a gestora da escola, seis professoras da Educação Infantil das séries iniciais dos dois turnos (matutino e vespertino) e alguns pais de alunos que responderão a um questionário colocando sua visão sobre o processo de gestão escolar e os desafios existentes.

O estudo de caso é definido pelo cientista social Robert K. Yin (2016) como uma estratégia de pesquisa que tem o intuito de responder às perguntas “como” e “por que”, com foco em contextos da vida real de casos atuais, além de ser uma investigação empírica que compreende um método abrangente com coleta e análise de dados.

Assim, este estudo permitiu uma amostragem dos desafios da gestão escolar, além de responder ao objetivo proposto. Em complementação, também lançou mão da pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo que buscou compreender os autores que, nos últimos anos, vêm debatendo sobre as potencialidades de uma gestão escolar mais eficiente e comprometida.

Para melhor compreensão do leitor, a presente pesquisa está organizada da seguinte forma: a seção 1 — Introdução — apresenta o tema, a justificativa, os objetivos geral e específicos; a metodologia e os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados; a seção 2 — Revisão Bibliográfica — aborda alguns pensadores que se debruçaram sobre o tema e trabalhos científicos que ajudarão na formulação de conceitos e na escrita da dissertação; a seção 3 — Metodologia — apresenta o método e as formas como a pesquisa será delimitada, o local e os sujeitos envolvidos; a seção 4 descreve de forma sucinta o modo como a gestão escolar se desenvolve na escola EMEIEF Santo Eduardo; a seção 5 aborda as análises e as considerações acerca das respostas do questionário com as consubstanciações dos autores e, por fim, a última seção constitui-se das considerações finais que explanam a maneira como a pesquisadora pode concluir o estudo em pauta, além do produto educacional e sua organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção trata inicialmente do referencial teórico adotado para a pesquisa, com a apresentação de autores que dialogam com a temática apresentada no estudo e que culminará no aporte para análise dos resultados alcançados.

Posteriormente será apresentada uma revisão de dissertações a partir de pesquisas nos seguintes bancos de dados: Biblioteca Eletrônica Científica Online (*SciELO*), o repositório da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e demais artigos disponíveis na rede mundial de computadores e que tenham alguma relação direta com o tema deste estudo.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se fala em gestão escolar logo se pensa no diretor que está à frente da escola; além disso, a gestão deve possibilitar condições que sejam efetivas e aplicáveis na garantia do avanço e desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem de maneira singular e sem distinções.

Assim sendo, segundo a professora Naura Syria Carapeto Ferreira (2011), o diretor controla a organização interna, administrativa e disciplinar da escola, incluindo a atribuição de deveres aos membros do corpo docente e não docente, que podem afetar a conduta da escola, conforme exigido por lei. Pelo papel de líder de aprendizado e ensino, sendo gerente de toda uma estrutura física e humana, a ele são conferidos direitos e responsabilidades, por meio das funções de liderança e gerenciamento para estar a serviço da escola.

Dessa forma, foi desenvolvido o primeiro Curso de Especialização em Gestão Educacional para Gestores do Sistema Público Estadual de Educação, no período entre 2005 e 2007 promovido pela Unicamp e pela Secretaria Estadual da Educação de São Paulo, este que resultou em uma publicação que reúne textos sobre a trajetória do gestor escolar em todos os grandes períodos históricos da educação brasileira.

Nesse curso, Azilde Andreotti (2013), juntamente com outros autores, afirmam que o gestor escolar deve fornecer uma direção clara para seus alunos de forma a estabelecer metas por meio de ações práticas que tenham como objetivo melhorar os métodos de ensino e aprendizagem e potencializar o rendimento escolar,

acompanhando devidamente seu progresso e desenvolvimento diário. Soma-se a isso o foco nas crenças e nos objetivos da escola para que, com as partes interessadas, sejam avaliadas e discutidas as necessidades da instituição, as mudanças necessárias, as ações pedagógicas e os processos de qualificação profissional de seus professores, para melhorá-la e torná-la mais eficaz (ANDREOTTI; LOMBARDI; MINTO, 2013).

O intelectual, educador e escritor José Carlos Libâneo (2012) cunhou o termo “pedagogia crítico-social dos conteúdos”, defendendo pensamentos relacionados à teoria da educação, didática, formação de professores, ensino e aprendizagem, organização e gestão da escola. Sob a ótica de Libâneo (2012), o sistema educativo e as escolas estabelecem relações entre si e existem duas importantes razões para conhecê-las e analisá-las.

A primeira faz referência às políticas educacionais e às diretrizes organizacionais e curriculares que são as ideias, os valores, as atitudes e as práticas capazes de influenciar as escolas e seus profissionais no que diz respeito às práticas formativas dos alunos. A segunda está pautada nos profissionais das escolas os quais podem aceitar ou rejeitar essas políticas e diretrizes educacionais, ou, até mesmo, dialogar com elas e então formular, de modo coletivo, práticas formativas e inovadoras.

Isso se faz necessário porque a educação vem passando por processo de mudança, embora de maneira lenta. Os alunos precisam de um conjunto mais amplo e profundo de habilidades, conhecimentos e hábitos de sucesso do que aqueles que desenvolvem por meio do foco tradicional das escolas no conhecimento do conteúdo acadêmico.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2018) ainda defendem que o diretor deve entender a necessidade de, antes de qualquer coisa, criar uma atmosfera de compartilhamento de responsabilidades, decisões e ações a serem implementadas, de forma a incentivar a colaboração diária e o diálogo entre toda a comunidade escolar sobre as melhores práticas a serem adotadas pela escola. Por meio do diálogo constante entre professores e direção são fornecidas orientações e assistência mútua para alcance dos objetivos profissionais e do aprimoramento da prática educativa diária.

É preciso mudar a forma de se gerenciar o ambiente escolar; no entanto, um dos maiores entraves reside no fato de as estruturas, a cultura e os padrões que compõem um sistema organizacional estarem ainda profundamente arraigados no

tradicional e no passado. Por isso, há necessidade de um gestor atualizado e habilidoso para fazer acontecer as mudanças necessárias, uma vez que é preciso reconhecer o quão são complexas as relações no interior de uma escola pública e é importante a participação da comunidade externa para o bom desenvolvimento do ambiente escolar.

Pois bem, é válido ressaltar a importância e a necessidade de gestores comprometidos com os contextos sociais atuais e os novos requisitos exigidos que deem suporte aos estudantes. É preciso que exerça efetivamente a principal missão social da escola: a missão pedagógica, enaltecendo os objetivos do ensino, os conteúdos significativos, o desenvolvimento das capacidades mentais e a ajuda aos alunos no desenvolvimento do pensamento crítico (LIBÂNEO, 2016). Dessa forma, pensar em uma gestão escolar que dê ênfase aos objetivos escolares com base em ações didático-pedagógicas pode contribuir para a construção de práticas educativas que realmente tenham significados positivos em todo contexto escolar.

No entanto, as gestões escolares precisam ter o conhecimento de que as políticas educacionais aplicadas à escola têm sido influenciadas por orientações e organismos superiores que orientam a definição de políticas e diretrizes da educação nacional e conseqüentemente a gestão local, as quais produzem um impacto considerável nas concepções de escola e conhecimento escolar e na formulação de currículos (LIBÂNEO, 2016).

Tais orientações também interferem nos modos de ação e execução de estratégias adotadas pelas respectivas direções escolares, em outras palavras, impõe limites e despertam alternativas em oposição ao conceito de escolas voltadas para ensinar conhecimentos significativos, contribuir para a promoção e a ampliação dos processos psíquicos superiores, ajudar a compreender e analisar a realidade e desenvolver processos de pensamento.

Sobretudo, é válido ressaltar que a liderança da escola tornou-se uma prioridade nas agendas das políticas de educação internacional por desempenhar um papel fundamental na melhoria dos resultados escolares, influenciando as motivações e capacidades dos professores, bem como o clima e o ambiente escolar, sendo essencial para melhorar a eficiência e a equidade da educação.

As políticas oficiais para a escola em nosso país se apresentam hoje em duas orientações curriculares complementares, subordinadas à lógica das políticas de contenção da pobreza, atendendo às estratégias de manter a

competitividade no contexto da globalização e da diversificação dos mercados. Dentro da grande armação que são as políticas de alívio da pobreza, está o currículo instrumental ou de resultados imediatos, que se caracteriza como um conjunto de conteúdos mínimos necessários ao trabalho e emprego, associado ao currículo de convívio e acolhimento social, com forte apelo à inclusão social e ao atendimento da diversidade social, visando a formar para um tipo de cidadania baseado na solidariedade e na contenção de conflitos sociais (LIBÂNEO, 2016, p. 49).

O autor prossegue afirmando que essas características são adotadas na maioria dos estados brasileiros e que tais currículos voltados para resultados caracterizam-se pela

[...] formulação de metas de competências, repasse de conteúdos apostilados, mecanização das aprendizagens, treinamento para responder testes, passando ao largo das características psicológicas, sociais e culturais dos alunos, das práticas socioculturais vividas em seu entorno social, bem como do contexto histórico e dos níveis de decisão do currículo (LIBÂNEO, 2016, p. 49).

As políticas educacionais ora mencionadas demonstram a concepção de Libâneo (2016) quanto ao desfiguramento da escola e do conhecimento escolar, impactando significativamente na formulação de estratégias compatíveis com as peculiaridades de cada ambiente e exigindo da gestão escolar práticas e habilidades para além das político-pedagógicas.

Por essa razão, o conceito de liderança escolar concentra-se em elementos e tendências da sua prática em todos os setores e as lições que podem ser aprendidas em ambientes educacionais. Envolvem também um processo de influência social que é exercida por uma pessoa (ou grupo) em detrimento de outras pessoas (ou grupos) para estruturar as atividades e os relacionamentos em um grupo ou organização, sempre pautada em metas ou resultados articulados a serem alcançados (YUKL, 2006).

Assim, é possível perceber o diretor escolar como o maior facilitador dessas mudanças, por meio do exercício eficaz de suas responsabilidades e expectativas, da prática educacional e posição política, a fim de fortalecer a comunidade escolar.

Paro (2012) aposta no pensamento crítico, com a finalidade de desvelar a realidade, apontar erros, denunciar o descompromisso com o direito à cultura e propor caminhos para a melhoria da prática escolar, apresentando a criticidade como estratégia das mais relevantes para a mudança no cotidiano escolar e nas práticas educativas que são promovidas nesse ambiente. O teórico lembra que uma liderança escolar eficaz é essencial para melhorar a eficiência e a equidade da educação,

sendo pertinente adaptar seus sistemas de ensino às necessidades da sociedade contemporânea e às necessidades dos sujeitos. Assim, Paro (2012) alega que se vê alternarem sensivelmente as expectativas para as escolas e os líderes das escolas em prol da educação atual e de qualidade.

Mais do que isso, é importante que o gestor escolar desenvolva um perfil que contribua para a promoção de uma educação assídua, contínua e significativa. Para isso, desenvolver a forma de pensar estrategicamente é uma competência de quem lidera, que precisa ser aguçada. No desenvolvimento da gestão, o gestor deve estipular os objetivos que deseja alcançar para desenvolver estratégias para o caminho a ser percorrido, bem como, estar preparado para driblar os desafios que ocorrem.

Além do pensamento estratégico, o gestor deve ser flexível para conseguir entender o que se passa na escola e conseguir lidar com as situações de forma maleável e não com uma postura imutável. Também é relevante que faça cursos de capacitação, incentive seus professores a fazê-los e entenda sua importância em todo ambiente escolar para a promoção de uma educação de qualidade.

De acordo com Gadotti e Romão (2013), para que o ensino integrador aconteça, alguns pontos devem ocorrer, como a prática da gestão democrática, a autonomia, o diálogo e a análise do desenvolvimento escolar. A forma como se caracteriza a ação democrática na escola e as possibilidades que os sujeitos (alunos, professores, pais, funcionários, representantes da comunidade, diretor) têm de participar da gestão da escolar como intermediária influenciarão no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem na sala de aula.

A gestão escolar contribui para um bom crescimento e efetiva fundamentação da qualidade da aprendizagem. Por se tratar de um sistema, a gestão escolar deve ser eficaz e essencial para melhorar a eficiência e a equidade da escolaridade. Assim, dentro de cada escola, a liderança pode contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos, moldando as condições e o clima em que ocorre o ensino e a aprendizagem.

Em completude a isso, o gestor deve estar em congruência com um perfil acessível para ouvir o corpo docente, entendê-lo e estabelecer uma relação de confiança com os sujeitos do ambiente escolar. Isso demonstrará que ele tem perfil organizado e empatia, características que devem fazer parte de todo contexto escolar visando a uma qualidade maior do ensino. A ética e o trabalho em equipe também devem fazer parte de um perfil gestor atual que se preocupa com a educação de

qualidade. Quando o gestor consegue envolver toda a escola em prol de um objetivo, mais fácil conseguirá alcançá-lo com benefícios mútuos.

Por isso, pode-se destacar que o gestor escolar é o principal agente que promoverá a mudança, pois ele está na direção da escola e é por meio dele que se consegue compreender as reais necessidades da instituição e como e quando agir. Ele tem conhecimento do que ocorre na escola e sabe quando deve desenvolver estratégias para sanar tais dificuldades e alcançar os objetivos propostos em prol de uma educação igualitária e sem distinções.

As escolas, entre as suas funções, prepara os alunos para o futuro. Por muito tempo, elas eram vistas e encaradas como única responsável pela formação do sujeito, porém, com a evolução do mundo, destaca-se que todo o contexto faz parte desse processo de ampliação. Assim sendo, a escola deve pautar-se na qualidade de seus professores, promovendo capacitação, estimulando metodologias didático-pedagógicas significativas e traçando objetivos e estratégias que tornem a aprendizagem um processo contínuo e responsável.

A gestão escolar deve funcionar como elo entre a área pedagógica e a área administrativa, focada no relacionamento e na percepção de atores internos e externos à escola, como também deve gerir a centralidade do ambiente escolar enquanto dá lugar para a escolarização, para o desenvolvimento de capacidades intelectuais e para o desenvolvimento efetivo e moral dos sujeitos pertencentes à instituição de ensino.

Além das fronteiras da escola, os gestores escolares podem conectar e adaptar as escolas às mudanças nos ambientes externos, cuja interface entre os sistemas escolares pode fornecer uma ponte entre os processos internos de melhoria escolar e a reforma iniciada externamente. No entanto, a gestão escolar não opera em ambientes educacionais estáticos. Como os países vêm procurando adaptar seus sistemas de ensino às necessidades da sociedade contemporânea, as expectativas para as escolas e seus administradores mudaram profundamente (FETZNER, 2010).

Muitas escolas enfrentam mudanças em relação à autonomia escolar e na tomada de decisões. Essas mudanças, por vezes, podem exigir que as escolas adotem novas abordagens para o processo de ensino-aprendizagem. Fullan e Stiegelbauer (2015) explicam que, de acordo com essas mudanças, os papéis e as responsabilidades dos líderes das escolas se expandiram e se intensificaram e, com

maior autonomia e responsabilidade a elas delegadas, a gestão escolar tornou-se ainda mais importante.

A gestão escolar envolve a orientação das escolas moldando as atitudes, as motivações e os comportamentos de seus funcionários, zelando pela manutenção das operações atuais e melhora do desempenho de seus professores e alunos, pois, para serem bem-sucedidas, as escolas precisam de liderança, gerenciamento e administração eficaz. Esses elementos se entrelaçam tão intimamente que é improvável que um deles tenha sucesso sem os outros (HERSHOCK, MASON; HAWKINS, 2008).

Com o intuito de minimizar as alterações no campo escolar, é preciso haver líderes escolares eficazes, ágeis e dinâmicos, em razão da crescente expectativa da sociedade e também do mercado de trabalho, que anseiam por cidadãos bem-informados, qualificados e responsáveis. Os gestores precisam se adaptar à nova realidade e estar aptos para os complexos desafios que as escolas enfrentam no século XXI, adequando-se aos ambientes educacionais atuais e futuros. Dessa forma, como as expectativas sobre a gestão escolar mudaram, o mesmo deve ocorrer com a definição e a distribuição de tarefas, bem como os níveis de treinamento, apoio e incentivos para administração da escola (FULLAN; STIEGELBAUER, 2015).

O diretor escolar desempenha um papel fundamental na melhoria da prática em sala de aula, das políticas escolares e das conexões entre a escola e o aluno. Assim, uma administração escolar competente contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos, moldando as condições e o clima em que ocorre todo o processo de ensino (YUKL, 2006).

Para Wellen e Wellen (2012), a relação entre a gestão escolar e a aprendizagem dos alunos é principalmente indireta. Como administrador, o diretor da escola trabalha principalmente fora da sala de aula e seu impacto no aprendizado dos alunos é amplamente mediado por outras pessoas, por eventos e fatores organizacionais, como professores, práticas em sala de aula e clima escolar.

Em sua visão sobre a gestão escolar, Jesus (2005) identifica quatro domínios principais de responsabilidade como tarefas principais para melhorar o ensino e a aprendizagem em suas escolas: apoiar e desenvolver a qualidade do professor, definir metas e medir o progresso, gerenciar de forma estratégica os recursos da escola e colaborar com os parceiros externos.

Com isso, ao analisar a proposta de Gramsci¹ para uma escola socialista, destaca que a gestão escolar une a política e a prática educacional por meio da implementação de estratégias, sincronizando as ações políticas para a escola com as devidas adaptações dos processos e sistemas escolares, como também das culturas, atitudes e dos comportamentos, para que, com diálogo e consulta contínuos aos formuladores de políticas, professores e alunos, consiga a aceitação de objetivos definidos externamente (JESUS, 2005).

No entanto, Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2010), especialistas na área da administração estratégica, destacam, em sua experiência administrativa, que a prática de liderança escolar como um processo foi grandemente influenciada por mudanças na administração educacional e nos contextos escolares. Por um lado, há movimentos em direção à descentralização e à autonomia, aliados a uma maior responsabilidade do diretor; por outro, novas abordagens aos processos de ensino e aprendizagem e populações estudantis cada vez mais variadas estão mudando os papéis e as responsabilidades da administração escolar.

Como resultado dessas tendências e fatores, a gestão escolar mudou drasticamente em diversos países, sendo cada vez mais definida por um conjunto exigente de funções, incluindo tarefas administrativas e gerenciais, recursos financeiros e humanos, relações públicas, garantia de qualidade e liderança para melhorar o ensino e a aprendizagem (MINTZBERG; ASHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Também devem ser levados em consideração a comunicação que ocorre, o cotidiano escolar e as tecnologias como processos participativos constantes. A tecnologia deve ser vista como nova atribuição para a gestão escolar e para o gestor, bem como as tarefas que envolvem a comunicação e a colaboratividade em todo o ambiente escolar.

Deve-se considerar com muita atenção as tarefas e novas atribuições com o objetivo de contribuir e adaptar as novas práticas e métodos ao contexto atual. Para tal, podem-se citar a tecnologia, uma ferramenta indispensável para a gestão e para o gestor escolar; a forma de comunicação entre todos os setores que compõem a estrutura escolar e a análise do próprio dia a dia do ambiente escolar.

¹ Antônio Tavares de Jesus busca, em sua obra, por meio de estudos do pensamento de Antônio Gramsci, destacar a importância da junção entre o político e o educacional como forma de unir os colaboradores da escola para desenvolvimento comum dos objetivos almejados

Os desenvolvimentos e desafios fizeram da gestão escolar uma prioridade nas agendas das políticas educacionais e nas reuniões ministeriais em que se tem enfatizado o papel da liderança escolar eficaz, de modo que seja capaz de dar uma resposta de alto nível às demandas das sociedades em rápida mudança e evolução (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2018).

Uma questão que vale destaque é a descentralização de políticas públicas. A descentralização de competências não pode ser adequadamente interpretada como descentralização da autoridade decisória. Libâneo (2016) aborda o desfiguramento da escola e do conhecimento escolar expondo que há políticas em níveis superiores que impactam diretamente no cotidiano escolar. Ter autoridade política do governo local, no qual uma determinada unidade escolar está inserida, não implica autonomia para obter e gastar recursos próprios, ou seja, as gestões escolares necessitam de maior capacidade para compreender esse emaranhado de atores e instituições que estão diretamente influenciando a implementação das políticas educacionais que afetam a gestão escolar.

Não existe uma definição genérica de diretor da escola, mas sabe-se que faz referência a práticas e operações dentro do campo da gestão educacional que relaciona abordagens variadas e disciplinas estabelecidas, incluindo economia, administração geral, psicologia, sociologia e ciência política (WELLEN; WELLEN, 2012).

Paro (2012) explica que uma boa gestão da educação, por exemplo, produz o trabalho planejado realizado com a ajuda de pessoas designadas, dentro do orçamento alocado e dentro dos prazos estabelecidos. No caso das instituições de ensino, exige-se que a gerência planeje, organize, direcione, controle e avalie as atividades do dia a dia para atingir as metas de educação por meio da coordenação do pessoal da educação e dos orçamentos previstos.

Gray, Hopkins, Reynolds e Wilcox (2009), ao abordarem a forma como desenvolver melhores estimativas da extensão para as escolas mudarem sua eficácia ao longo do tempo e compreender os fatores e estratégias associados às mudanças no desempenho nas escolas, destacaram que os diretores são responsáveis por conectar e adaptar as escolas aos ambientes circundantes. Daí a necessidade de cada vez maior de liderar “lá fora” além da escola, bem como dentro dela, a fim de influenciar o ambiente que, por sua vez, influencia seu trabalho com os alunos (GRAY; HOPKINS; REYNOLDS; WILCOX., 2009).

Ao falar sobre os desafios da liderança nas escolas, a educadora paranaense Heloísa Lück (2012) frisa que somente uma escola bem dirigida obtém bons resultados. Nas pequenas cidades e áreas rurais, os diretores escolares tradicionalmente sempre se destacaram entre os líderes mais importantes de suas comunidades. Embora se possa argumentar que a urbanização, a imigração e o tamanho da escola acabaram enfraquecendo os laços entre escola e comunidade, essas e outras pressões nas estruturas familiares contribuíram ao mesmo tempo para tornar ainda mais importantes as responsabilidades comunitárias dos líderes das escolas.

Os gestores escolares desempenham um papel importante no fortalecimento dos laços entre o pessoal da escola e as comunidades que os cercam. Nas escolas mais bem-sucedidas em circunstâncias desafiadoras, geralmente eles são considerados altamente engajados e confiáveis pelos pais das escolas e pela comunidade em geral.

Treelle (2007) afirma que, em muitas situações, os diretores buscam melhorar o desempenho e o bem-estar das crianças, buscando parcerias com parceiros como empresas locais, clubes esportivos, grupos religiosos e organizações comunitárias que integram o trabalho da escola ao bem-estar e a aplicação da lei e de outras situações.

Nas sociedades em rápida mudança, as metas e os objetivos a serem alcançados pelas escolas e as maneiras de chegar lá nem sempre são claras e estáticas. Em economias cada vez mais globalizadas e baseadas no conhecimento, as escolas devem estabelecer as bases para a aprendizagem ao longo da vida e, ao mesmo tempo, lidar com novos desafios, como mudanças nos padrões demográficos, aumento da imigração, mudanças no mercado de trabalho, novas tecnologias e campos de conhecimento em rápido desenvolvimento (TREEELLE, 2007).

Dalila Andrade Oliveira (2011), professora da Universidade Federal de Minas Gerais, ao discutir o conceito de nova gestão pública e sua introdução na realidade brasileira, com foco na gestão educacional na organização federativa do país, com diferentes orientações políticas em suas esferas administrativas, ressalta que as escolas estão sob enorme pressão para mudar e é papel do diretor da escola lidar efetivamente com os processos de mudança. Uma grande variedade de cenários para o futuro da educação poderia ser imaginada a partir das tendências sociais

atuais e de diferentes contextos em que os papéis e as responsabilidades da liderança em cada um desses cenários variam amplamente.

À medida que os países avançam rapidamente para se tornarem sociedades do conhecimento com novas demandas de aprendizado e novas expectativas de cidadania, é preciso que sejam feitas escolhas estratégicas não apenas para reformar, mas para reinventar os sistemas educacionais, de forma que os jovens de hoje possam estar preparados para vencer os desafios de amanhã (OLIVEIRA, 2011).

Dentre uma das características mais importantes que devem ser inerentes ao gestor escolar, Hershock, Mason e Hawkins (2008) destacam a capacidade de planejar as atividades escolares e apresentar diretrizes. Lembram que o planejamento é caracterizado como um processo de definição de objetivos e determinação do que deve ser feito para alcançá-los, ou seja, é uma atividade de tomada de decisão por meio da qual os gestores agem para antecipar problemas e oportunidades, a pensar adiante e contribuir para a eficácia de outras funções gerenciais.

Assim, concordam Fullan e Stiegelbauer (2015) que o planejamento é papel de diretor eficaz para fornecer uma base para o controle em uma escola e estabelecer prioridades para focar suas emergências em coisas importantes primeiro, pois seu princípio efetivo foca a atenção dos professores em objetivos que podem dar um sentido de direção orientado ao desempenho para a escola.

A professora da Universidade Federal do Paraná, Naura Syria Carapeto Ferreira (2011), ao dissertar sobre uma forma de se repensar e ressignificar a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”, fala a respeito dos desejos da população escolar: ouvir e responder seus anseios. A autora entende que o diretor eficiente responde às perguntas da comunidade escolar (professores, alunos, pais e outros funcionários da escola), ouvindo suas queixas, característica de uma gestão de qualidade no momento em que mantém o foco nas pessoas (corpo docente, equipe e alunos) e em suas necessidades.

Para Azevedo (2007), um indicador de eficiência na gestão escolar é o fato de, no exercício da liderança com seus colaboradores, não impor ordens rígidas à sua equipe, ao contrário, fornecer-lhe orientação e conselhos que lhe encantem o tempo todo. Assim, o diretor eficaz desempenha um papel importante no desenvolvimento

de uma comunidade profissional de profissionais que se pautam sempre na melhoria da instrução.

Dalin (2014) vê a figura de um diretor eficiente como aquele que consulta as pessoas da escola e inicia mudanças construtivas, pois ele ou ela aceita as sugestões e boas ideias das pessoas, criando uma atmosfera que permite que todos participem do desenvolvimento da escola.

Trata-se de uma forma paternalista onde o gestor toma as decisões no melhor interesse dos funcionários e não da organização, garantindo que suas necessidades sociais e de lazer sejam sempre atendidas e fortalecendo a falta de motivação da equipe causada por um estilo de gerenciamento autocrático. Esse estilo pode ser altamente vantajoso e gerar lealdade dos funcionários, levando a uma menor rotatividade dos mesmos, graças à ênfase das estruturas de gerenciamento nas necessidades sociais (DALIN, 2014).

Existem dois pontos relevantes no processo de gestão escolar: a participação nas atividades escolares e o incentivo do trabalho em equipe. O diretor efetivo participa das atividades da escola e não toma decisões sozinho, mas pergunta às pessoas o que fazer, como fazer, quando fazer e aprova suas sugestões, quando pertinentes. Refere-se especificamente a processos nos quais as principais partes interessadas participam ativamente do planejamento e da tomada de decisões, implementação, aprendizado e avaliação. Isso geralmente ocorre com a intenção de compartilhar o controle sobre os recursos gerados e a responsabilidade por seu uso futuro, além de lançar mão da experiência e do pensamento criativo dos membros da equipe, que serão necessários para garantir a realização de cada entrega (FETZNER, 2010).

Assim, é válido citar o pensamento de Andreotti, Lombardi e Minto (2013) segundo o qual o diretor deve instigar a população escolar e motivá-la a aprender e ensinar cada vez mais, recompensando, claro, os que trabalharem duro e os talentosos. Dessa forma, é possível desencadear sugestões na forma de planos de ação a serem implementados, valorizando a experiência dos professores e permitindo que ousem em novas abordagens e métodos para melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Logo, o diretor eficaz leva a escola na direção certa e aprende com outras pessoas, seguindo as etapas planejadas e considerando o *feedback* externo e interno

para fazer as modificações e mudanças necessárias, pois assim toda a comunidade poderá evoluir e atender às demandas de um mundo globalizado.

A próxima subseção abordará uma revisão de dissertações a partir de pesquisas nos bancos de dados da Biblioteca Eletrônica Científica Online (*SciELO*), do Catálogo da Capes e de demais artigos disponíveis na rede mundial de computadores e que tenham alguma relação direta com o tema deste estudo.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA

Constantemente os diretores das escolas são confrontados com uma variedade de questões pelo papel de líder e gestor que exercem dentro do ambiente escolar. Para Davis e outros (2005), existem evidências crescentes de que os líderes escolares bem-sucedidos influenciam a conquista por meio do apoio e desenvolvimento de professores competentes e da implementação de práticas organizacionais eficazes, demonstrando uma prática gestora pautada pela pluralidade dos consensos como forma de trabalho coletivo e maior valorização de seus colaboradores.

Para McGowan e Miller (2011), a forma como se reage a esses problemas, em grande parte, determina o sucesso ou o fracasso dos gestores escolares. Eles são encarregados de serem líderes instrucionais e visionários e gerenciar com êxito os acontecimentos diários das escolas, trabalhando para que as coisas sejam feitas de forma correta e as tarefas realizadas de maneira eficiente e eficaz através do exercício da sua autoridade.

Pamela Mendels (2012), na sua busca pela resposta do que pode ser feito pelos diretores eficazes para repercutir em salas de aula e estimular o aprendizado, desenvolveu um relatório que analisa as experiências de pesquisa de campo que revela cinco práticas em particular, centrais para uma liderança escolar eficaz, de forma que, quando os diretores colocam cada um desses elementos no lugar, em harmonia, acabam tendo a chance de fazer uma diferença real para os alunos.

A primeira dessas práticas é referente à formulação de uma visão de sucesso escolar para todos os estudantes, baseada nos altos padrões estabelecidos pelas diretrizes e acordos formalizados. A criação de um clima que, de fato, seja favorável ao aprendizado educacional, à disseminação do espírito cooperativo, à segurança, entre alternativas de interação, vem a ser a segunda prática para uma boa gestão

escolar. A terceira, diz respeito à compreensão de que é necessário cultivar a prática da liderança nos diversos profissionais que atuam nos determinados ambientes escolares, com isso, tornando-os todos as várias partes que integram a concretização da visão escolar estabelecida.

A penúltima prática, revelada por Mendels (2012), está relacionada à adaptação: aperfeiçoar os métodos dos professores para que consigam ensinar da melhor maneira possível, de forma que os alunos absorvam o máximo. Por fim, mas não menos importante, uma gestão escolar precisa estar atenta aos diversos recursos ligados ao ambiente escolar — gerir pessoas, dados e processos —, objetivando melhorias consideráveis ao ambiente.

Todas essas práticas citadas por Mendels (2012) tornam os papéis que os diretores enfrentam diariamente mais cansativos do que nunca, até mesmo porque cumprem, em média, uma carga horária de 50 horas semanais de trabalho pesado num ritmo rápido, agitado e exigente, sendo cada vez mais empurrados (não tão gentilmente) para papéis de liderança instrucional e comunitária.

Para gerenciar esse turbilhão de demandas, segundo Lunenburg (2011), é necessário que os diretores tenham habilidades de comunicação oral, pois dispensam muito do seu tempo em comunicação interpessoal, à maioria deles presencial e por telefone. Adicione a isso o volume de comunicação diária por *e-mail* e torne suas tarefas ainda mais complexas.

Assim, o que se vê são gestores educacionais cada vez mais desafiados a orientar suas escolas em um ambiente cada vez mais complexo e globalizado por padrões curriculares, índices de desempenho, requisitos programáticos e diretrizes políticas que acabam gerando requisitos complicados e imprevisíveis para a direção de uma escola.

Dessa forma, os diretores devem responder a questões como o aumento da diversidade nas características dos alunos, as disparidades de renda, as deficiências físicas e mentais, a variação nas capacidades de aprendizado, a sintonia com órgãos sociais que atendem e acompanham crianças em situação de risco social e acompanhamento do rápido desenvolvimento de Tecnologias da Informação e Comunicação que possam ser utilizadas pela escola. Essas são apenas algumas das condições que tornam a escola mais competitiva e a gestão mais desafiadora.

Não é de surpreender que, para muitos diretores, a tarefa pareça um pouco esmagadora. Por onde começar? O que fazer primeiro? Daí a necessidade de se

desenvolver uma visão compartilhada junto com a comunidade acadêmica para definir direções e estabelecer ações significativas para todos.

Dessa forma, fez-se uma análise pormenorizada de trabalhos no banco de dados do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o repositório da Biblioteca Nacional Brasileira de Dissertações e Teses (BDTD), para utilizá-los como ponto de partida para as reflexões e o direcionamento da proposta desta pesquisa. Logo, por meio dos descritores aqui utilizados e comuns ao objetivo de pesquisa, foram selecionados os trabalhos que tinham relação direta com o tema do estudo, com a leitura dos respectivos títulos, resumos e introduções.

As pesquisas nas plataformas dos bancos de dados possibilitaram encontrar trabalhos relacionados ao tema em tela com os descritores “Gestão Escolar”, “Resultados Educacionais”, “Administração Escolar” e “Desafios da Gestão Escolar”, que foram utilizados individual e conjuntamente. Após acesso à plataforma Capes, obtiveram-se onze resultados que, de forma direta ou indireta, tinham relação com o estudo, por trazer no título palavras usadas como descritores, mas dos quais, em apenas cinco foram encontradas relações com o tema.

Trata-se das seguintes dissertações: *A gestão escolar e seu papel transformador: o caso de uma escola da rede municipal de Dois Irmãos*, de Antonioli (2015), *Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos*, de Silva (2013), *Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes*, de Melo (2019), *Desafios à gestão escolar em contextos adversos*, de Sousa (2013), e *O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola*, de Perez (2017).

Finalizando a busca no repositório da Capes, calcada nos descritores já mencionados, listaram-se no quadro a seguir as dissertações utilizadas.

Quadro 1 – Teses e Dissertações do catálogo da CAPES relacionados ao tema deste trabalho

Títulos Selecionados	Autor/Ano
A gestão escolar e seu papel transformador: O caso de uma escola da rede municipal de Dois Irmãos	Antonioli (2015)
Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos	Silva (2013)
Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes	Melo (2019)
Desafios à gestão escolar em contextos adversos	Sousa (2013)
O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola	Perez (2017)

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Uma análise dos trabalhos selecionados será feita a seguir para estabelecer o diálogo e evidenciar as aproximações em relação à proposta de pesquisa.

2.2.1 Estudos referentes aos desafios da Gestão Escolar

- a) Pesquisa 1: *A gestão escolar e seu papel transformador: O caso de uma escola da rede municipal de Dois Irmãos.*

Esse trabalho é resultado de uma dissertação apresentada por Cristiane Antonioli, em 2015, ao Mestrado em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Sua escolha se deve à relevância de ter abordado em sua pesquisa a visão de teóricos como Libâneo (2012), que vê as instituições escolares com o objetivo principal de promover a aprendizagem e a formação de pessoas, cujo processo interativo exige atenção especial às relações interpessoais. Assim, essas relações devem estabelecer-se no contexto de práticas educativas a partir das ações de profissionais qualificados, que considerem os alunos como usuários de um serviço e, ao mesmo tempo, membros da organização escolar.

Nessa visão, destaca Libâneo (2012) que a organização escolar deve planejar, racionalizar, coordenar e avaliar, sempre visando a seus objetivos e aplicando aos aspectos pedagógicos e administrativos, pois a escola é uma unidade básica que realiza as metas do sistema escolar e, por essa razão, a importância de estudar as propostas curriculares, leis e resoluções referentes às práticas organizacionais, tais como autonomia, descentralização, projeto pedagógico-curricular, gestão centrada na escola e avaliação institucional.

A reflexão sobre essas práticas pode proporcionar ferramentas conceituais para se compreender os caminhos da implantação de propostas pedagógicas, bem como entender as dificuldades enfrentadas pelo sistema de ensino, tanto no âmbito da gestão escolar quanto da coordenação pedagógica.

Logo, a autora destaca que a interpretação dos fatos e a construção dos significados das práticas em relação às informações retiradas dos registros podem apontar o caminho das escolas no sentido da inovação da gestão.

b) Pesquisa 2: *Gestão escolar: desafios na implementação dos ciclos*

A dissertação foi apresentada por Débora Dias Gomes da Silva, no ano de 2013, ao programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Escolheu-se esse tema pela relevância da autora ao buscar compreender melhor os elementos de reflexão sobre a gestão escolar, com o foco na implementação da política de ciclos. Analisa também de forma crítica as realidades sociais e sustenta as finalidades sociopolíticas da educação para ampliar o campo de visão sobre a gestão escolar, com o foco na construção de uma pedagogia progressista. Essa pedagogia é marcada por Paulo Freire, um dos maiores referenciais e defensores da implementação da política de ciclos.

Em sua pesquisa, é feita uma análise das chamadas macro políticas de gestão com a inserção de um ambiente microssocial representado por escolas que se organizam em ciclos com a intenção de avaliar quais são as dificuldades e as possibilidades que os gestores enfrentam na direção das escolas que buscam organizar-se.

Também é explorada, nesse estudo, a gestão democrática e a organização escolar no campo da educação, dialogando com o campo empírico e apresentando resultados das entrevistas realizadas por meio de questionário aplicado a quatro educadores que vivenciaram a implementação dos ciclos na rede municipal do Estado do Rio de Janeiro.

Freire (2011) defende que o papel da gestão escolar deve ser visto em três dimensões: institucional (que trata dos grandes posicionamentos da escola), processual (que são as implementações dos aspectos administrativos e pedagógicos) e operacional (que são as rotinas). Trata-se de um perfil caracterizado pela busca de equilíbrio e integração entre as ações pedagógicas e administrativas,

bem como pela superação gradual das práticas (administrativas e pedagógicas) seriadas.

c) *Pesquisa 3: Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes*

Esse trabalho é uma dissertação apresentada por Lúcio Leite de Melo, ao programa de Mestrado em Educação da Universidade de São Caetano do Sul em 2019. Em sua pesquisa, se destaca a discussão acadêmica acerca da gestão escolar que ainda se encontra alicerçada na dicotomização entre a gestão escolar burocrática com base na Teoria Geral da Administração, e a gestão escolar democrática, a qual entende o papel da escola como fomentadora da participação coletiva nas decisões em sociedade.

Além disso, destaca-se o avanço sobre a educação como fruto do neoliberalismo e da ampliação do mercado capitalista; da relação existente entre os resultados escolares medidos em testes de larga escala e a figura do diretor escolar; aborda também a discussão em torno da sua figura, como questões relacionadas a sua formação e seu provimento de cargo que passaram a ser tema de investigação.

Nessa pesquisa, em especial, a investigação ocupou-se dos desafios que os diretores enfrentam no cotidiano de suas atividades profissionais, estando eles à frente das escolas, arrolando para tal os principais desafios enfrentados pelos gestores em seu primeiro ano no exercício do cargo de diretor de escola do estado de São Paulo. Assim, construiu-se uma pesquisa de cunho qualitativo, do tipo exploratória, em que os dados foram coletados por meio de dois instrumentos (questionário *online* e entrevista semiestruturada) que foram direcionados a três diretores e realizou-se entrevista com outros cinco diretores, todos ingressantes há menos de um ano no cargo.

Nos resultados, foi revelado que os desafios enfrentados por esses profissionais estão de acordo com os desafios já descritos na literatura acadêmica, a qual, entretanto, não dá conta de abranger os desafios que pareceram mais característicos à realidade vivenciada. Mostrou-se que a formação inicial e continuada dos diretores não tem dado conta de subsidiá-los para o enfrentamento dos desafios que lhes são impostos pelo cotidiano escolar. Em relação ao curso obrigatório destinado a esses diretores, na concepção dos entrevistados, tem se demonstrado positivo, embora possua alguns pontos a melhorar.

Assim, esse estudo tornou-se um objeto de interesse para esta pesquisa pelo compartilhamento de experiências e práticas de gestão, bem como dos desafios do cotidiano escolar, pelo objetivo de se minimizar as dificuldades oriundas do retratado isolamento característico da função.

d) Pesquisa 4: *Desafios à gestão escolar em contextos adversos*

A dissertação foi apresentada por Ana Paula Moreira de Sousa, em 2013, ao Mestrado em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados. Sua escolha se deve à relevância de ter fomentado a discussão sobre os desafios à gestão escolar em contextos adversos, por meio de uma pesquisa qualitativa, subsidiada nos procedimentos bibliográficos de campo (realizada em seis escolas periféricas do município de Dourados/MS) e na pesquisa documental (por meio dos projetos político-pedagógicos dessas unidades educativas, que foram lidos e analisados).

Os dados foram levantados por intermédio de entrevistas com seis gestores das escolas selecionadas, cujos resultados revelaram que as ações desenvolvidas nas escolas consistem na reprodução de projetos advindos de órgãos federais e municipais. Tal situação revela uma dificuldade da escola em planejar e executar projetos e ações voltados para as suas necessidades, além do essa dificuldade limita sua autonomia, pois, ao adotarem projetos externos, as intervenções necessárias das escolas são esvaziadas, pois não têm atendido de fato às necessidades reais e às de seus agentes escolares.

Foi revelada ainda a dificuldade advinda da precariedade e falta de recursos financeiros para investir na formação continuada de professores, que são realizadas, em sua maioria, nas escolas pelo governo municipal ou federal, por meio de programas pré-estabelecidos.

Dessa forma, foi possível considerar que a situação vivenciada pelas escolas demonstra a necessidade de iniciativas advindas da gestão que possibilitem a superação dos entraves constatados, ou seja, dos contextos adversos, principalmente no que se refere às ações desses profissionais, pois acredita-se que muitas ações e os métodos administrativos e pedagógicos precisam ser repensados, problematizados e transformados, para que o processo pedagógico se efetive no contexto educacional local.

e) *Pesquisa 5: O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola*

Esse trabalho é uma dissertação apresentada por Luciana Antunes Perez ao programa de Mestrado em Educação da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) no ano de 2017. Trata-se de uma pesquisa que intenta investigar como o gestor escolar compreende seu papel na mediação das ações que ocorrem dentro da escola para a construção de um ambiente democrático e humanizador a fim de se tentar identificar os desafios atuais enfrentados por ele e assim buscar entender seu papel no processo de democratização da escola.

O estudo qualitativo se deu em três escolas públicas no estado de São Paulo e entrevistas foram realizadas com os respectivos diretores das escolas pesquisadas, lançando mão inclusive de uma análise documental do projeto político-pedagógico (PPP) de cada unidade escolar. A análise de dados pautou-se na função e no papel dos gestores escolares na promoção da gestão democrática, nas ações do gestor que contribuem para a promoção da gestão democrática e nos espaços institucionalizados para viabilização da gestão democrática.

Como principais resultados da pesquisa, percebeu-se que a atuação do gestor escolar contribui de forma efetiva para a criação de um ambiente democrático e humanizador por meio de ações que possibilitam a descentralização de poder e a participação efetiva de todos que compõem o espaço escolar. No entanto, entende-se que a gestão democrática ainda ocorre de forma bastante tímida, principalmente no que diz respeito à participação de todos os segmentos.

Dessa forma, a autora destaca a falta de clareza por parte dos profissionais da educação sobre o significado de democracia na escola, como uma evidência da necessidade de fortalecer a concepção de gestão democrática, por meio de experiências democráticas que privilegiem a participação de todos nas decisões e encaminhamentos sobre as questões de organização e funcionamento das escolas.

A autora cita ainda a existência de diferentes concepções de gestão cujas visões vêm mudando através dos tempos, embora não haja como desconsiderar a citação de Nóvoa (2009), que defende ser impossível separar as dimensões pessoais e profissionais, uma vez que ensinamos aquilo que somos e, naquilo que somos, se encontra muito do que ensinamos. De fato, ninguém ensina o que não sabe ou o que não é. A postura que ensina por meio de ações e gestos serve de exemplo. Assim,

os gestores precisam ser modelos de posturas e valores culturais que enobrecem o ser humano.

Considerando esse contexto, podemos compreender que os gestores são as figuras que têm a oportunidade de promover o trabalho coletivo, que possibilitam a constituição de um ambiente propício para se aprender não somente conteúdos curriculares, mas a aprender a conviver com o outro, exercendo a cidadania.

Não é difícil de perceber as muitas responsabilidades e desafios que permeiam o cotidiano do diretor escolar que, para fazer um trabalho adequado, acaba se sentindo constantemente sobrecarregados na lida diária.

Desde a necessidade de novas iniciativas e realizações para melhoria contínua, há as constantes tentativas de se equilibrar entre as expectativas administrativas (controle disciplinar, questões de frequência, questões dos pais e recursos humanos) e as expectativas de ser um líder instrucional no ambiente escolar (observações e avaliações do professor, colaborações de nível de série, desenvolvimento e coordenação de oportunidades de desenvolvimento profissional).

Assim, equilibrar as funções de gerenciamento exigidas como líder instrucional é um desafio: lidar com pais, difíceis e/ou exigentes; professores inaptos e continuar a fazer mais com menos recursos (pessoas e suprimentos/materiais), ou seja, a lista é longa para superar os obstáculos de manter um clima inspirador para os professores, administrar as necessidades, melhorias e intervenções.

Com isso, apesar do grande volume de trabalho e do sentimento opressor, é preciso sempre avançar para transformar o ambiente escolar e fazer uma gestão significativa, eficiente e sempre aberta à renovação e sugestões. Assim, essa pesquisa se torna relevante no momento em que investiga como o gestor escolar compreende seu papel na mediação das ações que ocorrem dentro da escola para a construção de um ambiente democrático e humanizador.

3 METODOLOGIA

Este estudo descreve os desafios da gestão escolar contextualizando teorias e práticas de aprendizagem, destacando a importância e a interação dos gestores escolares para que possam fazer frente aos desafios existentes no desenvolvimento de uma administração estratégica voltada para o bem comum.

A metodologia empregada nesta pesquisa vislumbra o seguinte percurso: pesquisa bibliográfica; apreciação documental; observações e entrevistas. No primeiro momento, procedeu-se a uma análise bibliográfica de autores renomados da área que discutem esse tema, ao mesmo tempo que refletem de que forma pode ser inserido nas práticas da gestão escolar.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, que, na concepção das pesquisadoras Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (2003, p. 158) “[...] é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”; é também documental, pois foram analisados documentos oficiais no decorrer do trabalho de pesquisa, por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), portarias normativas, resoluções e decretos, expedidos pelos legisladores da educação, e estudo de caso, em que se procurou compreender o papel do gestor no contexto educacional dos anos iniciais do Ensino Fundamental do município de Presidente Kennedy/ES.

A pesquisa bibliográfica procurou compreender os autores que, nos últimos anos, vêm debatendo sobre a gestão escolar de forma que se possam identificar as definições e os conceitos mais conhecidos e utilizados no meio escolar e sua evolução e prática ao longo dos anos, em nível global, bem como os vários estudos que os abordam nas instituições de ensino nosso país.

O estudo se insere também no contexto das pesquisas qualitativas, em que se busca desenvolver informações com base na hipótese de que a gestão escolar pode possibilitar a equidade da comunidade escolar de maneira ativa, responsável e significativa. Para Bogdan e Biklen (2006), a pesquisa qualitativa trata da investigação como fonte de dados no ambiente, em que o pesquisador se torna instrumento principal. Nesse sentido, é classificada de cunho descritivo qualitativo, em que o pesquisador passa a observar o processo, analisa o máximo de detalhes desde a coleta de dados e sua interpretação até os resultados.

No mesmo sentido, Minayo (1994, p. 21-22) afirma que a pesquisa que parte do caráter qualitativo “[...] responde a questões muito particulares [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores, crenças e atitudes [...]”, que a perspectiva quantitativa, ou seja, os números não conseguem explicar.

A finalidade da metodologia é a reconstrução da teoria, dos conceitos, das ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, melhorar embasamentos teóricos no sentido de reconstruir teorias, quadros de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e discussões pertinentes ao assunto abordado (DEMO, 2000).

Esta pesquisa, por ser multifacetada e marcada por diferentes orientações e metodologias, segundo Yin (2016), permite realizar uma investigação científica aprofundada de vários temas relacionados à realidade singular ou a múltiplas realidades, capturando o significado de fenômenos subjetivos na perspectiva dos participantes do estudo, para serem discutidos dentro do campo da gestão escolar.

Yin (2016) destaca também, como uma das principais características que definem a pesquisa qualitativa, o fato de que ela estuda o significado da vida das pessoas nas condições do cotidiano. Assim, pela visão do autor, o pesquisador poderá obter um panorama aprofundado do contexto em estudo, da interação da vida cotidiana das pessoas, grupos, comunidades e/ou organizações. Logo, trata-se de uma abordagem naturalista que busca entender fenômenos dentro dos próprios contextos específicos da “vida real”.

Sobre tal, com o intuito foi realizado o presente estudo, a metodologia escolhida para análise é um Estudo de Caso numa escola do campo do município de Presidente Kennedy/ES no período de 2020/2021, contando como participantes: a gestora da escola, seis professoras da Educação Infantil das séries iniciais dos dois turnos (matutino e vespertino) e alguns pais de alunos.

Para Yin (2016), o estudo de caso pode ser utilizado como uma estratégia de pesquisa que ajudará a responder as questões relacionadas ao tema, por exemplo, o enfoque no “como” e no “por que”. Foi realizado um estudo de caso descritivo que, segundo o autor, é uma investigação empírica que observa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, de forma a se coletar, apresentar e analisar os dados corretamente.

Assim, a linha descritiva se encaixa nesta pesquisa por ser um estudo de caso exploratório, porque, segundo as palavras de Yin (2016), embora não se resuma à exploração, ele permite ao investigador elencar elementos que lhe possibilitem diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística.

Nesse caso em especial, permitirá ainda um aprofundamento maior no campo da gestão escolar e concomitantemente colaborará também para responder ao objetivo deste estudo em analisar de que forma a gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, pode desenvolver a equidade da comunidade escolar.

A EMEIEF Santo Eduardo está localizada na zona rural do município de Presidente Kennedy/ES, atendendo a 65 alunos que moram na sede e na zona rural, e funciona em três turnos. Com uma estrutura física distribuída em três salas de aula, uma sala de recursos multifuncionais para atendimento educacional especializado (AEE), um banheiro com chuveiro, pátio descoberto, sala de diretoria, cozinha, refeitório, biblioteca e dispensa, a escola atende à educação infantil, pré-escola e turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, sendo do Pré I ao 1º ano no vespertino e do II ao 5º no matutino (turmas em média com dez alunos cada) além da educação de jovens e adultos (EJA) no turno noturno.

Por fim, depreende-se que a pesquisa utilizou um levantamento bibliográfico e se desenvolveu por meio de um enfoque qualitativo e do estudo de caso. Para esse desenvolvimento, foi realizada uma conversa *online* por meio do aplicativo *Google Meet*² (devido aos tempos de isolamento que estamos vivendo em decorrência da pandemia da Covid-19), com seis professoras da educação infantil das séries iniciais dos dois turnos da EMEIEF Santo Eduardo e alguns pais de alunos. Eles responderam a um questionário colocando sua visão sobre o processo de gestão escolar e os desafios existentes que serão a base do levantamento dos dados necessários para esse estudo.

Os materiais e métodos referem-se à forma de colher as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa sobre os desafios da gestão escolar na condição de observadora do processo de planejamento no *locus* da pesquisa.

² Serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google que permite fazer reuniões e entrevistas *online*, tanto pelo computador quanto por dispositivos móveis.

Esse procedimento *online* foi realizado para identificar como a gestão escolar pode colaborar para melhoria dos resultados escolares, influenciando positivamente na motivação dos docentes, no ambiente e no clima organizacional da escola, além de apresentar como ocorre a gestão escolar na instituição de ensino pesquisada.

Por fim, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com questões subjetivas para seis professoras da educação infantil, séries iniciais dos dois turnos da EMEIEF Santo Eduardo e alguns pais de alunos para o levantamento de informações e discussão sobre pontos que contribuirão para o norteamento da pesquisa, permitindo verificar como se dá o contexto real da gestão escolar na opinião dos sujeitos da pesquisa.

Conforme Gil (2016), a entrevista semiestruturada tem como característica os questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, direcionando a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes, ou seja, o foco primordial nessa análise será posto pelo pesquisador.

Na expectativa de que os objetivos expostos na pesquisa servirão de diretriz ao longo do estudo, buscar-se-á estabelecer relações entre o compreendido das afirmativas dos entrevistados e o mostrado nos resultados. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é a que favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta das informações.

Após os gestores responderem ao questionário, fez-se um levantamento dos dados. As informações destacadas foram tabuladas e analisadas com base na literatura científica que discute as temáticas questionadas e apresentadas neste estudo. Posteriormente, foi realizada a escrita e a discussão dos dados. Segundo Yin (2016), a escrita do estudo de caso deve se preocupar com aspectos de adequação e retórica do texto e, em termos de adequação, ela pode ser direcionada para um público-alvo, mas clara o suficiente para outros públicos entenderem.

A análise e a discussão dos dados organizaram-se em partes em que, na primeira delas, foram utilizados dados obtidos das entrevistas, traçando o perfil do grupo pesquisado e destacando os principais aspectos de suas falas acerca do processo de gestão escolar, além do seu tempo de magistério, de trabalho na escola pesquisada e formação acadêmica.

Em seguida, apresentaram-se os dados obtidos a partir da coleta de informações nas entrevistas, cujos resultados foram avaliados por tratamento descritivo, numa análise qualitativa em que os dados das entrevistas foram devidamente transcritos e analisados posteriormente em formato de texto, na busca de desenvolver as duas atividades práticas necessárias: reconhecimento do tipo de dado que pode ser produzido, analisado e explicado, e desenvolvimento das atividades práticas que se adaptem à coleta dos dados de acordo com o objetivo almejado pela pesquisa.

Ao final da aplicação dessa metodologia na prática diária, os sujeitos da pesquisa foram incentivados a colocar em prática as noções e habilidades desenvolvidas em cada etapa do processo, num procedimento que possibilitou avaliar os progressos alcançados.

Por fim, como produto educacional, será apresentado à Secretaria Municipal de Educação um projeto de seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar do município.

3.1 PRESIDENTE KENNEDY/ES: CONTEXTUALIZAÇÃO

O município Presidente Kennedy/ES, *locus* da pesquisa, está localizado no extremo sul do Espírito Santo a uma latitude 21°05'56" sul e uma longitude 41°02'48" oeste, estando a uma altitude de 55 metros. Situado a 159 km de Vitória, capital do estado, localiza-se na região IV, microrregião X, limitando-se ao norte com o município de Itapemirim, ao sul com o estado do Rio de Janeiro, a leste com o oceano Atlântico e oeste com os municípios de Atílio Vivacqua e Mimoso do Sul. Possui uma área da unidade territorial de 594,897 km² (IBGE, 2019).

A rede municipal de educação do município de Presidente Kennedy/ES é composta por 18 unidades escolares de Ensino Fundamental, sendo 17 localizadas na zona rural e uma na zona urbana. Ainda tem quatro Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI), sendo uma escola na zona urbana e dois centros na zona rural.

O IBGE (2019) estima para a cidade de Presidente Kennedy/ES, cuja densidade demográfica atinge 17,66 hab./km², uma população de 11.574 pessoas. Entre as cidades, está fixada na 64^a posição; se comparada ao último censo

demográfico que apresentou uma população de 10.314 pessoas, obteve um aumento de 12,2%, porém com a maior renda *per capita* de R\$ 513.134,20 (IBGE, 2019), grande parte em decorrência das explorações do petróleo em alto mar, na camada pré-sal. No entanto, continua sendo um município que apresenta muita pobreza e desigualdade social.

Com base nos dados do Quadro 2, compreende-se que a maioria da população reside na zona rural do município onde ocorre a pesquisa.

Quadro 2 – Aspectos demográficos

SITUAÇÃO DO DOMÍLIO/ SEXO – IBGE 2010			
Urbana	3.440	Rural	6.874
Homens	1.710	Homens	3.548
Mulheres	1.730	Mulheres	3.326

Fonte: Adaptada de <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=608&z=cd&o=3&>.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é o método de desenvolvimento das liberdades das pessoas, no que se refere às suas capacidades e às oportunidades, para que possam adotar a vida que desejam ter (IPEA, 2013). O método de expansão das liberdades envolve as dinâmicas sociais, econômicas, políticas e ambientais importantes para garantir uma diversidade de oportunidades para as pessoas, assim como o ambiente conveniente para cada pessoa exercer na totalidade o seu potencial. Desse modo, o desenvolvimento humano deve ser focado nas pessoas e no aumento do seu bem-estar, compreendido não como o aumento de riqueza e da renda, mas como a desenvolvimento de suas escolhas e da capacidade e liberdade de escolher. A renda e a riqueza são meios para que as pessoas possam viver a vida que almejam (IPEA, 2013).

O crescimento econômico social não se figura involuntariamente em qualidade de vida e, na maioria das vezes, o que se nota é o reforço das desigualdades. É necessário que esse crescimento seja modificado em conquistas reais para as pessoas, ampliando a participação política dos cidadãos e alcançando o equilíbrio de renda e oportunidades (IPEA, 2013).

O conceito de desenvolvimento humano, assim como a sua medida — o IDH — foram exibidos no ano de 1990, no primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. A popularização do termo “desenvolvimento humano” se deu com sua criação e adoção como medida do grau de desenvolvimento humano de uma nação, como alternativa ao Produto Interno

Bruto (PIB), que era preponderantemente utilizado na época como medida de desenvolvimento (IPEA, 2013).

O IDH reúne três dos aspectos mais relevantes para o aumento da liberdade: a saúde, educação e renda. Ele é acompanhado por mais de duzentos indicadores socioeconômicos que auxiliam a sua análise e aumentam a compreensão dos fenômenos e dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento municipal (IPEA, 2013).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um número que varia entre 0 e 1. Sendo que, quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano de um município (IPEA, 2013).

O grau de desenvolvimento humano municipal segue a escala abaixo:

- Até 0,499 - desenvolvimento humano considerado muito baixo;
- Entre 0,500 e 0,599 – desenvolvimento humano considerado baixo;
- Entre 0,600 e 0,699 – desenvolvimento humano considerado médio;
- Entre 0,700 a 0,799 – desenvolvimento humano considerado alto;
- Acima de 0,799 - desenvolvimento humano considerado muito alto (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

O IDH do município de Presidente Kennedy/ES passou de 0,369, no ano de 1991, para 0,657 no ano de 2010. Neste último ano, o seu resultado é qualificado como de “médio desenvolvimento humano”, conforme a escala exibida (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

Esse resultado demonstra a melhoria da qualidade vida da população de Presidente Kennedy/ES, considerando a sua série histórica. No entanto, o desempenho do município ainda é inferior, comparado aos resultados do estado do Espírito Santo (0,740) e do Brasil (0,727) (PRESIDENTE KENNEDY, 2018).

No entanto, o IDH do município, que reúne três dos aspectos mais relevantes para o aumento da liberdade (saúde, educação e renda), é acompanhado por mais de duzentos indicadores socioeconômicos que auxiliam a sua análise e aumentam a compreensão dos fenômenos e dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento municipal.

3.1.1 Perfil da escola pesquisada

A EMEIEF “Santo Eduardo” localiza-se na Rua Manoel Cândido de Lima em Santo Eduardo no Município de Presidente Kennedy. Atende alunos da comunidade local e de comunidades vizinhas nas áreas da Educação Infantil, Ensino

Fundamental, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e em diversos projetos que são desenvolvidos e realizados por essa instituição. A escola tem como ato de criação o Decreto nº159, de 3 de maio de 1961, e Ato de Aprovação Resolução CEE 41/71 de 28 de novembro de 1975.

Funciona nos três períodos, sendo no turno matutino o Ensino Fundamental; no turno vespertino, a Educação Infantil, Pré I, Pré II e 1º ano; no turno noturno, a Educação de Jovens e Adultos. O corpo docente da escola conta com oito professores regentes, dois professores de reforço e seis professores de área específica. Completam esse quadro um diretor, um cuidador, um monitor e quatro serventes.

Já o espaço físico é composto por uma sala de direção/secretária, um refeitório, dois banheiros (masculino/feminino), uma cozinha, uma despensa, um parquinho, uma sala que funciona como laboratório de informática/vídeo/biblioteca/reforço. Além dessas repartições, a escola possui um pequeno pátio, onde os alunos podem desenvolver suas atividades recreativas.

A escola desenvolve estratégias e projetos que visam a promover uma educação atual, séria e comprometida com os alunos e as particularidades de todo contexto e está focada na qualidade do processo de ensino-aprendizagem e na construção do conhecimento da Educação Infantil, Ensino Fundamental e na Educação de Jovens e Adultos (1º segmento).

Contanto com estratégias atuais, a escola definiu algumas particularidades para cada seção da educação, a fim de que fosse possível atender a todas as particularidades e singularidades dos públicos que atende. Tais ações demonstram a preocupação que a escola tem com a formação dos sujeitos, demonstrando respeito e reconhecimento necessários para uma educação responsável e significativa.

Assim sendo, a escola se destaca por ter uma postura pedagógica que reflete uma prática educativa comprometida com a sociedade atual e que tem um grande esforço em manter-se atualizada para garantir qualidade de ensino. Por isso, as diferentes atividades que são desenvolvidas no ambiente escolar buscam o desenvolvimento do aluno, a prospecção de uma autonomia da aprendizagem e a contribuição nas novas descobertas, tornando assim o ensino atualizado e plural.

4 EMEIEF SANTO EDUARDO: GESTÃO 2020/2021

O conceito de gestão vem acompanhando as alterações que ocorrem no âmbito educacional. Segue as decisões conscientes, a orientação adequada, o planejamento das ações no contexto educacional, visando a uma democratização pedagógica. Por isso, uma escola que tenha uma gestão ativa e atual pode ser caracterizada por facilitar a inserção social dos alunos formando cidadãos que atendam às exigências da vida em sociedade. Diante disso, é importante reconhecer:

O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão (VALERIEN, 1993, p. 15).

Toda a dimensão pedagógica se vincula com as questões escolares e a participação dos sujeitos no processo de tomada de decisão, por isso toda a equipe escolar, deve, junto do diretor, participar nas decisões e ações que serão realizadas na instituição de ensino. Nesse contexto, é importante destacar que a gestão educacional e suas transformações vão acompanhado as transformações sociais e culturais que acontecem e por essa razão devem ser englobadas na educação como prioridade.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc. (TRECKEL, 1967, p. 19).

A gestão educacional tem o intuito de progressão das decisões de forma a dinamizar e otimizar as relações que ocorrem no meio e em todo contexto da instituição de ensino, interno ou externo. A gestão não se solidifica a somente administrar ou liderar, mas sim em ampliar o enfoque reduzindo as diferenças.

Todo contexto da gestão escolar perpassa por caminhos em que a construção da qualidade do ensino é priorizada, respeitando uma gestão democrática e que considere a escola um espaço de formação e de construção social e cultural. Assim, qualidade da educação vai enfrentando aspectos importantes que devem ser seguidos para que se tenha uma qualidade maior na educação.

Quando se fala em qualidade do ensino, os indicadores que apresentam os resultados da educação brasileira advêm dos resultados dos alunos nos exames

nacionais. Na educação básica o índice de maior prestígio é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), cujo resultado é pautado na Prova Brasil e no índice de aprovação escolar. A prova Brasil é aplicada a cada dois anos para os alunos do 5º e do 9º ano do Ensino Fundamental das escolas da rede pública para testar os conhecimentos de língua portuguesa e matemática.

Os indicadores não são, portanto, padrões, isto é, normas impostas do alto, às quais devemos nos adequar. Não representam, nem mesmo, um “valor médio” de exequibilidade de aspectos da qualidade. São, ao contrário, significados compartilhados [...]. São, portanto, como indica o próprio termo, sinalizações, linhas que indicam um percurso possível de realização de objetivos compartilhados. [...] aquilo que os diferentes atores sociais [...] se empenham em buscar, contribuindo, para isso, cada um de acordo com o próprio nível de responsabilidade (BONDIOLI, 2004, p. 18-19).

É importante destacar que, com base no Ideb, o gestor escolar consegue acompanhar a evolução dos alunos e o desempenho escolar, bem como demonstra a realidade escolar e dá segmentos para que as possíveis adaptações sejam realizadas. O gestor deve ter, como base nos resultados, um complemento para estipular como está o desenvolvimento da instituição de ensino, porém deve também levar em consideração o cotidiano que se passa na escola. Assim, o comparativo que se faz dos resultados com o contexto escolar podem ser o diferencial positivo para uma gestão significativa, atual e com qualidade. Sobre essa perspectiva, Bondioli (2004) afirma que a qualidade

[...] não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede (...) e sobre como deveria ou poderia ser (BONDIOLI, 2004, p. 14).

O modo como a qualidade escolar é abordado interliga-se diretamente com uma gestão democrática que visa uma escola cidadã. Para isso, os espaços, a participação e a construção coletiva devem ser priorizados e assegurados para assim, efetivar o envolvimento e a ligação da escola com a família e a comunidade. Uma gestão democrática é aquela que é ativa no processo de formação dos sujeitos, respeita suas diferenças e age com equidade.

Em consonância a isso, depreende-se que a gestão possui desafios em sua ação com a comunidade, a família e a equipe escolar quando se refere a alterações e implementações na estrutura do ambiente escolar. As exigências da sociedade não

podem ser ignoradas e devem fazer parte de uma prática participativa. Entretanto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) dos anos de 2020/2021 da escola pesquisada registra estratégias que tendem a tornar o fazer da gestão e de toda a equipe escolar menos dificultoso.

De acordo com o documento, a instituição tem por objetivo possibilitar um espaço de socialização para a promoção de uma educação séria e comprometida com a qualidade do processo de construção do conhecimento, administrando um ensino de qualidade nas etapas da Educação Infantil, Ensino Fundamental I e Educação de Jovens e Adultos (1º segmento). Com o intuito de criar e desenvolver diversos programas, contribui para a formação global da pessoa, desenvolvendo valores como respeito, cooperação e participação favorecendo assim, a formação de cidadãos conscientes e críticos.

Por isso, cabe ao gestor autonomia para pôr em prática tudo o que está previsto e descrito no PPP, pois é o documento que tende a viabilizar e tornar hábil a participação de todos no processo de aprendizagem do âmbito escolar. Por isso, acordo com Veiga (1995),

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar articulado ao compromisso sociopolítico com interesses reais e coletivos da população majoritária (VEIGA, 1995, p. 13).

O PPP também contribui para uma construção coletiva de modo a se tornarem protagonista de sua aprendizagem, tornando o espaço propício para isso com qualidade educacional. Todos esses aspectos que o projeto deve conter, a EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES contém e os aborda claramente.

Ainda no PPP, são descritas as particularidades dos objetivos para a Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA, bem como apresenta que o pressuposto filosófico e pedagógico é exercer uma ação educativa voltada para a formação cidadã dos educandos como sujeitos do processo de ensino e aprendizagem. Sobretudo destaca-se uma postura pedagógica que reflete uma prática educativa de compromisso com a sociedade.

Com isso, depreende-se o esforço do gestor para atualizar-se e possibilitar qualidade de ensino utilizando estratégias que possibilitem essa concretização, seja respeitando as diferenças e individualidades dos indivíduos, seja por meio de investigação e desenvolvimento da autonomia dos alunos. Essas ações podem ser

desenvolvidas com dinâmicas conjuntas com a equipe escolar, a comunidade e a família, para assim assumir responsabilidades e contribuir para a transformação da escola.

É por meio da voz dos gestores que se desenvolvem as ações com potencial para mudar e transformar uma postura escolar que fuja da não equidade educacional e caminhe próxima a melhor qualidade de ensino, como também debater com todo o grupo sobre o que se pretende realizar a fim de atender um único objetivo. Assim sendo, o PPP da escola deve respeitar essa cumplicidade e comunicação entre as partes envolvidas.

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (GADOTTI, 1996, p. 02).

Com isso, é possível destacar que a EMEIEF Santo Eduardo atende a esses requisitos quanto à criação do projeto escolar, pois, assim como tudo o que foi citado, ressalta-se também que a gestão tende a promover meios para que o educando tenha satisfação em ingressar na escola, recebendo a formação necessária para seu crescimento e autorrealização. Assim, é preciso prepará-lo para o exercício da cidadania, o resgate de sua cultura e seus valores, buscando a integração entre escola/pais/ comunidade.

A referida escola destaca ainda que os valores da instituição no processo de ensino e aprendizagem são: satisfação da comunidade escolar e local, respeito aos alunos, ética nos relacionamentos, competência profissional, compromisso com as diretrizes governamentais, responsabilidade, socialização e excelência educacional.

Enfatiza ainda que a metodologia escolar para a realização das tarefas se norteia pela participação ativa do aluno no processo de ensino/aprendizagem e pela utilização de técnicas e dinâmicas de grupo. Destaca também que os professores possuem preocupação com o aproveitamento dos alunos, bem como a realização de atividades curriculares. A escola entende que muitos alunos possuem suas particularidades e, por isso, alguns podem precisar de recuperação estudantil e assim é ofertada essa recuperação, conforme descrita na LDB 9394/96.

Dessa forma, será ofertada uma nova oportunidade de aprendizagem ao aluno. Isso faz com ele supere as dificuldades encontradas em seu percurso escolar, bem como busca despertar no discente responsabilidade, autonomia e protagonismo.

Há também projetos interventivos para os alunos que não tenham alcançado um resultado positivo.

Outro aspecto que merece destaque na gestão da escola referida são os projetos e eventos que a escola promove e dos quais participa. Entre eles, destacam-se: plantio da horta, confraternizações, premiação de simulados, trabalhos e festas temáticas, reforço e apoio escolar, apresentações temáticas, palestras, visitas e passeios culturais. Todos esses projetos elaborados e realizados têm por intuito despertar no aluno uma nova forma de olhar, ampliando os horizontes de conhecimento, de informação, de cultura, das relações sociais, na comunicação e na expressão. Toda a equipe escolar também reverbera os benefícios da aplicabilidade desses projetos, pois funciona como um incentivo ao desenvolvimento de diversas atividades em sala de aula que se mostraram benéficos no dia a dia do aluno. A gestão envolve esses aspectos que são interligados ao planejamento, na solução de problemas e na análise da estrutura que acontece dentro dos espaços escolares, gerando assim, uma autonomia nas decisões.

Quando se tem autonomia de algo ou por algo, afirma-se que consegue tomar decisões baseadas em casos concretos, como o conhecimento. Todavia, de acordo com Freire (2000), a autonomia é construída com base no contexto da pessoa, nas decisões que já foram tomadas. Para o autor, é uma característica que vai sendo construída e desenvolvida e que vai caminhando em comunhão com as particularidades da instituição e atrelado às opiniões e debates com toda a equipe escolar. Dessa forma, as escolas conseguem pautar-se em ações aplicáveis e realizáveis.

Em complemento, e de acordo com o Regimento Escolar da EMEIEF Santo Eduardo de 2020/2021, a escola deve atender às necessidades socioeducacionais e de aprendizagem dos seus alunos, adequando os materiais e equipamentos às diferentes faixas etárias que a instituição atende. O regimento destaca também que a equipe pedagógica e administrativa devem estar pautadas na autonomia e nos princípios democráticos, envolvendo a participação de toda comunidade escolar no planejamento, execução e acompanhamento.

De acordo com o regimento, a gestão democrática da escola deve ser baseada nas seguintes diretrizes: eficiência e eficácia, participação de toda comunidade escolar na toma de decisões, autonomia e apoio. Frente a isso, Lück, Freitas, Girling e Keith (2000, p. 166) explicam que

[...] as escolas bem dirigidas e com uma equipe bem-preparada exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os professores, funcionários, alunos e pais, e, principalmente, a participação na construção do projeto político pedagógico que envolve os objetivos, currículos e a prática de sala de aula.

Por essa razão, é importante que a escola tenha autonomia para escrever e reescrever o PPP quando sentir necessidade ou perceber que o documento precisa de alterações e atualizações, pois há nele a identidade da instituição de ensino que pode ser revelada com base nas ações internas e/ou externas que abarcam os agentes de tempo, espaço, relações e os conhecimentos da escola.

Assim sendo, para que isso seja atribuído de forma vigente e significativa, o gestor deve estar ciente e participar nessas ações, ao exercer liderança, disciplina e proatividade; postura ética e transparente; resiliência e flexibilidade; capacidade de trabalho em equipe e lidar com conflitos; tomada de decisões, orientações, planejamento, organização e conhecimento de gestão escolar.

Essas sobreposições colocam a EMEIEF Santo Eduardo frente ao planejamento de uma escola e gestão democrática. Por isso, o gestor não deve ser visto isoladamente como único responsável pelo que ocorre no ambiente escolar, mas como um profissional importante do contexto educacional, pois a educação é social, não acontece sozinha, apresenta constantes evoluções e ligações. Dessa forma, o trabalho em equipe tende a minimizar as arestas e dificuldades que a escola geralmente enfrenta.

Por conseguinte, não se pode negar que o gestor depara com inúmeros desafios na posição de administrador e, por isso, precisa ter uma visão ampla e atual para praticar o que está exposto na parte teórica dos documentos que regem e norteiam a escola. Assim sendo, o gestor deve pautar-se no público de sua escola, na realidade e nas necessidades da comunidade e ter um posicionamento firme e concreto sobre qual formação educacional objetiva para seus discentes e assim trabalhar para alcançar essas objetividades.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Afirmar-se que a gestão passa por desafios no ambiente escolar e que uma visão democrática de equidade e faz a diferença no contexto escolar é um dos entornos que engloba a gestão escolar e merece destaque para a promoção de um ensino de qualidade e significativo.

Assim sendo, esta seção contempla as respostas do questionário realizado com os professores da EMEIEF Santo Eduardo do município de Presidente Kennedy que descreve os modos de atuação da gestão a partir das visões dos sujeitos entrevistados. Posteriormente serão apresentadas as necessidades e objetividades da elaboração de uma formação para os professores e gestores como produto educativo da pesquisa em questão que visa subsidiar os trabalhos em todo contexto escolar.

Sobre tal, o questionário se dividiu em dois momentos de perguntas, o primeiro em relação ao perfil dos entrevistados que contém perguntas relacionadas, ao sexo, idade, formação, estudo e experiência na gestão. Já o segundo momento está relacionado sobre as impressões que eles têm sobre a gestão em seu cotidiano escolar. Em relação ao perfil da amostra, pode destacar que os participantes informaram:

Quadro 3 – Perfil do entrevistado

PERFIL DO ENTREVISTADO I				
Participantes:	Sexo	Idade	Formação Ensino Superior	Formação Pós-Graduação
P1	F	53	Completo	Alfabetização e letramento
P2	F	51	Mestranda	Gestão Escolar
P3	F	34	Completo	Gestão Escolar, alfabetização na EJA e alfabetização e letramento.
P4	F	32	Completo	Alfabetização de 1º ao 5º ano
P5	F	49	Mestranda	Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa e Educação, Ludicidade e Desenvolvimento Infantil.
P6	F	29	Completo	EJA, Geografia, Meio ambiente e Sustentabilidade, Metodologia do Ensino da Educação Física.

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Após a análise do Quadro 3, percebe-se que os seis participantes da pesquisa que responderam ao questionário são do sexo feminino, possuem idade entre 29 e 53 anos, formação superior completa, e que dois participantes, estão cursando o

mestrado e todos fizeram pós-graduação *lato sensu*. Essa análise demonstra que os profissionais da educação que trabalham na EMEIEF Santo Eduardo possuem escolarização e especificidades que contribuem no processo de ensino/aprendizagem e posteriormente, podem contribuir para uma gestão igualitária e democrática.

Em completude a isso, o Quadro 4 demonstra também o perfil do entrevistado, porém em relação à experiência profissional, ao último trabalho, à experiência na gestão e se já realizou alguma formação na área de gestão, observa-se que:

Quadro 4 – Perfil do entrevistado

PERFIL DO ENTREVISTADO II				
Participantes	Experiência magistério	Último ano docente	Experiência Gestão	Formação em Gestão Educacional
P1	20 anos	2021	Não	Não
P2	23 anos	2021	Sim, 12 anos.	Sim, gestão escolar.
P3	5 anos	2021	Sim, 2 anos.	Sim, gestão escolar.
P4	4 anos	2021	Não.	Não.
P5	23 anos	2021	Não.	Não.
P6	4 anos	2021	Não.	Não.

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Em análise ao Quadro 2, destaca-se que os profissionais possuem experiência profissional entre quatro a 23 anos e que seu último trabalho como profissional é de regente (2021). Isso demonstra que os profissionais possuem experiência e estão em trabalho vigente. É possível analisar também que somente dois participantes, P2 e P3 possuem experiência na gestão, com 12 e dois anos de experiência respectivamente e somente esses participantes possuem formação na área da gestão. Essa questão elucidada que, na formação pedagógica, ainda se prioriza somente para gestor escolar e não para toda a equipe escolar.

De acordo com o Regimento Escolar da EMEIEF Santo Eduardo para os anos de 2020/2021, é dever do campo docente, em suas atribuições, buscar uma formação profissional continuada que possa aprimorar o seu desempenho por meio de participação em grupos de estudos, cursos, eventos e programas educacionais. Essa busca é de responsabilidade do profissional, porém o município pode e deve ofertar formações para os seus profissionais.

Após a análise do perfil do entrevistado, na segunda parte das questões ficam liberadas e, para isso, destaca-se o primeiro questionamento de destacar o que os participantes consideram como o papel do gestor no contexto educacional. Em análise das respostas, depreende-se que todos consideram o gestor como fundamental na garantia do sucesso ou não da instituição de ensino. Para tal, destaca-se a resposta do participante P1:

O gestor escolar exerce um papel fundamental para garantir o sucesso de uma instituição de ensino. Seu papel é de assegurar o bom desempenho da escola e de encontrar soluções para os desafios que prejudicam o aprendizado dos alunos.

Além disso, destacou-se também que os participantes consideram que o gestor tem papel relevante na elaboração do planejamento estratégico e dos projetos que deverão ser executados pelas equipes, a fim de promover a qualidade de ensino e de aprendizagem para os alunos. O destaque dos participantes combina com Gadotti e Romão (2013), segundo os quais o papel do gestor escolar é importantíssimo para promover um ambiente participativo na instituição de ensino para a promoção de um trabalho coletivo, com diálogo, motivação, colaboração e participação com a comunidade escolar. Isso elucidava o papel ímpar e contundente que o gestor escolar exerce em todo contexto educacional.

A próxima pergunta do questionário refere-se ao destaque dos principais desafios para a eficiência e qualidade da gestão escolar e, para tal, Bondioli (2004) afirma que a qualidade da gestão pode ocorrer por uma transação entre o diálogo com os indivíduos de contexto escolar. Assim, os participantes afirmaram em suas respostas que um dos maiores desafios é manter os docentes motivados, bem como estimular competência e habilidade do século XXI, incluir a tecnologia em sala de aula, manter o fluxo financeiro saudável, evitar problemas de comunicação e incentivar a participação dos pais e da comunidade na rotina escolar.

O participante P3 destaca em sua resposta que,

Em uma época de muito avanço tecnológico e de informação, preocupa saber como uma instituição escolar sobrevive sem a alteração do seu molde conservador estrutural, disciplinar, arquitetônico e de distribuição do poder. A explicação mais viável é que existe um modelo e mecanismo político que ampara a reprodução e conserva a escola na superioridade. Porém, pensando na qualificação educativa, indaga-se quanto a parte pedagógica, em como a mesma dá conta atualmente perante os desafios encontrados diante das diversidades e tecnologias, porque pouco se tem a diferenciá-la em referência a: corredor, carteira, pinturas, filas.

Todos esses apontamentos destacados nas respostas dos participantes vão ao encontro das discussões do aporte teórico do referencial deste estudo, em que diversos autores apontam a gestão como parte primordial e essencial para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem e das potencialidades dos alunos de maneira autônoma, significativa e democrática.

Em complemento, as perguntas três e quatro do questionário referem-se aos indícios de qualidade e de fracasso na gestão escolar que os participantes da pesquisa julgaram importantes e que são presenciados no contexto escolar. À vista disso, os participantes informaram que destacam como qualidade a gestão quando o gestor consegue facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, automatizar os processos e possibilitar alto índice de desenvolvimento.

Já em relação aos aspectos que os participantes consideram negativos na gestão escolar, foi destacado pelo participante P6 como: “O fracasso escolar designa o insucesso do aluno no processo educacional, assim, fracasso não se configura apenas quando o aprendiz reprova ou evade da escola, o fracasso também está presente quando a aprendizagem não ocorre”. Foi destacado também como a falta de internalização de conceitos, didáticas, experiências, conhecimentos, habilidades o que pode culminar em seu fracasso e conseqüentemente, em uma má gestão. Como também, é abordado nas respostas, o alto índice de evasão e a baixa condição familiar que pode afetar as aprendizagens os discentes.

Sobre tal, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) afirmam que o sistema educativo das escolas estabelece relações entre si e com a gestão e, que por isso, é importante o gestor conhecer esse sistema em sua abrangência para assim realizar as possíveis análises e adaptações na instituição de ensino. Isso possibilitará que o gestor, juntamente com a equipe escolar, promova condições e ações que possam atingir as objetividades e potencialidades previstas pela equipe. Por essa razão, o fracasso ou a qualidade da gestão não depende unicamente de uma parte, mais sim, da comunhão entre todas as partes envolvidas.

Por isso, consolidar uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar é uma ação que merece destaque e deve ser compromisso do gestor. Nesse enquadro, a pergunta de número cinco, relacionando como o participante considera a gestão democrática e participante no contexto escolar. Em análise das respostas, destacam-se as seguintes afirmações:

P1: O conceito de gestão escolar e democrática participativa dá conta de uma participação ativa e efetiva de todos que fazem parte da escola – pais, alunos, funcionários, professores, diretor escolar e toda a comunidade do entorno – que desejem uma escola eficiente e eficaz em seu processo de ensino-aprendizagem.

P3: A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola. Para que a gestão democrática aconteça é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que a viabilizem.

Os participantes afirmam ainda que união, comunicação e participação de todos os envolvidos consegue proporcionar um ambiente agradável e autônomo que tende a promover ações democráticas, pois a opinião de todos é considerada, ouvida e debatida em prol de um objetivo em similaridade.

Como afirmam Lück, Freitas, Girling e Keith (2012), para que haja uma gestão democrática e participativa, é importante e necessário que o gestor estabeleça autonomia na direção, mas que aceite a participação de toda comunidade escolar, para que os objetivos natos e descritos sejam alcançados.

Por isso, todos os envolvidos no contexto escolar devem fazer parte do momento em que os objetivos que se pretende alcançar são traçados. Dessa forma, é relevante que o gestor busque formas para se tornar ativo em sua participação na escola com uma atuação intensa, contínua e efetiva na construção de uma escola participativa, transformadora, comprometida e autônoma com as exigências que a escola enfrenta a fim de alcançar uma educação de qualidade.

Gadotti e Romão (2013) afirmam que o ensino integrador deve estar em consonância com uma gestão democrática, autônoma e baseada no diálogo. Assim, conseguirá formar e desenvolver a escola amplamente no processo de ensino e aprendizagem. Segundo os autores, a gestão pode desenvolver projetos e estratégias que contribuam para o crescimento da qualidade da aprendizagem dos alunos. Por isso, as metodologias e didáticas escolhidas devem se pautar nas objetividades da gestão e dos alunos, respeitando suas condições e particularidades.

Essas colocações vão de encontro com a pergunta de número sete que se relaciona com qual o conceito o participante tem de gestão escolar e com a pergunta de número dez que se relaciona a qual conceito de gestão o participante considera que deve acontecer no ambiente escolar.

Nas respostas, os participantes consideram que a gestão escolar é a forma de administrar a escola como um todo, visando um desenvolvimento educacional

completo e que deve priorizar o sistema de gestão escolar: como a qualidade de ensino garante a democracia da educação.

Lück, Freitas, Girling e Keith (2012) complementa afirmando que a gestão escolar está ligada à organização da escola e à promoção de condições efetivas que garantam um avanço e desenvolvimento no processo de ensino aprendizagem. Para isso, é importante que a qualidade no ensino seja garantida com estratégias e didáticas que visem um campo pedagógico articulado, organizado e bem planejado.

Seguindo esse parâmetro, a pergunta de número seis do questionário destaca-se sobre como os participantes percebem as estratégias de gestão para manter a qualidade no processo de ensino-aprendizagem dos alunos na escola. Sobre isso, destacou-se que os participantes consideram uma boa estratégia, para potencializar os resultados dos estudantes, criar atividades que ensinem os alunos a compreenderem qual a melhor forma de aprender em suas particularidades e a utilização de metodologias de estudo que sejam eficientes para o desenvolvimento e a aprendizagem.

Observa-se que o regimento escolar da EMEIEF Santo Eduardo descreve as finalidades da escola quanto ao regime disciplinar de qualidade que se pautam na liberdade e na responsabilidade. Para que isso ocorra, há processos de incentivo aos alunos, professores e demais membros da comunidade e sensibilização que podem garantir a qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Essas questões vão ao encontro das respostas e colocações dos participantes nas perguntas, transparecendo que há relação entre o que está descrito com o que acontece.

Consoante a isso, as perguntas de número oito, onze e doze trazem reflexões em relação a como os participantes avaliam a relação profissional com o chefe imediato, como avalia o corpo docente e como avalia a socialização entre gestores e professores. Para as respostas de múltipla escolha, destacou-se que todos os professores marcaram a opção ótima, elucidando assim um bom convívio e relação com o gestor e os professores.

Libâneo, Oliveira e Ronchi (2018) afirmam que o gestor deve criar uma atmosfera que compartilhe informações, responsabilidades e decisões e que desenvolva um bom relacionamento com a comunidade da instituição escolar de forma que incentive a comunicação e a colaboração de todos os envolvidos no processo. O diálogo que será disposto e estabelecido conseguirá contribuir para a

obtenção dos resultados requeridos e causará um aprimoramento da prática educativa educacional.

É importante que o gestor tenha uma rotina organizada a fim de atingir os objetivos descritos e planejados. A pergunta de número nove questiona sobre a forma como são organizadas as rotinas da gestão. Para isso, os participantes afirmaram para que uma boa gestão ocorra é importante que haja envolvimento, ligação e interação com todos os setores educacionais pertencentes na instituição e externo a ela. O participante P5 afirmou que:

Uma boa gestão demanda envolvimento por parte de todos os setores. E uma boa forma de fomentá-lo é criar rotinas administrativas. Porém, a escola possui muitas dúvidas na hora de defini-la. Quais as atividades devem ser incluídas na rotina? Qual a importância de adotá-las?

Yukl (2006) declara que os ambientes educacionais são importantes na criação de práticas e envolvimento sociais, bem como possuem influência na estruturação das atividades e no relacionamento entre os grupos. Por isso, a articulação que acontece neste ambiente deve ser pautada em rotinas que aproximem os diversos setores educacionais.

Em análise ao pensamento do autor e das respostas dos participantes, percebe-se uma dialogia de informações que tornam o diretor escolar o facilitador e o mediador das mudanças que devem acontecer no ambiente escolar. Por meio dele, consegue-se tornar mais eficazes as expectativas e as práticas educacionais.

Já a pergunta de número treze questiona aos participantes se eles já realizaram alguma prática inovadora de gestão na escola em que atua. De modo geral, os participantes informaram que eles têm aplicado no contexto educacional uma abordagem com foco na inovação. Isso faz com que os alunos pensem de maneira crítica e criativa para assim desenvolver ideias, organizar informações, tomar decisões autônomas e adquirir conhecimento.

Essas ações têm por objetivo trazer o protagonismo do aluno fazendo com que se envolvam com as propostas da escola. Assim sendo, os professores e toda a equipe escolar podem propor que os alunos reflitam e discutam sobre os temas em pauta. Dessa forma, conseguirá perceber os interesses, as necessidades e os desejos que cada aluno possui, sendo possível readequar os planejamentos e as práticas pedagógicas a fim de maximizar a forma como os conhecimentos são traspassados.

A última pergunta do questionário solicitou aos participantes que descrevessem quais pontos positivos e negativos eles destacariam na política nacional de gestão educacional. Como pontos positivos, expressaram que o gestor deve mediar os conflitos, direcionar a comunidade escolar a tomar decisões adequadas, ser flexível, estimular ações positivas e o trabalho em equipe. Já como pontos negativos, entenderam que o gestor não deve ter uma visão fragmentada e ser individualista. Somado a isso, o P1 destaca também:

Pontos positivos: permite a participação social, gera maior credibilidade em todas as partes do processo educacional, maior transparência e poder de voz nas tomadas de decisão mais importantes para a qualificação de todo o processo.

Pontos Negativos: se não for bem gerida, pode gerar problemas em relação à hierarquia das funções, uma vez que as partes podem confundir no que tange ao limite de suas funções dentro das instituições educacionais

Essas afirmações e colocações elucidam que os participantes possuem conhecimento da política nacional de gestão educacional e que suas colocações vão ao encontro do que Paro (2012) destaca. Para o autor, o pensamento crítico deve ser evidenciado em todo ambiente escolar, seja em desenvolvimento com os alunos, seja com a equipe da instituição. Isso demonstra a finalidade que se tem acerca da realidade da escola. Quando a equipe consegue notar aspectos bons e os que podem ser melhorados na equipe, conseguirá mais facilmente propor caminhos para a melhoria dos pontos destacados e que devem ser promovidos.

O autor destaca ainda a importância da liderança em todo ambiente escolar e como contribui e facilita para a eficiência e equidade da educação no processo de ensino-aprendizagem. Todas essas ações, segundo o teórico, devem ser consideradas acerca das necessidades dos estudantes e da sociedade contemporânea. Assim é possível promover uma educação de qualidade, significativa e autônoma aos estudantes.

Com as respostas dos participantes, constatou-se que a gestão da escola visa aproximar mais de um perfil democrático e igualitário no processo de ensino-aprendizagem. Sobretudo a prática da gestão pode diminuir as mazelas e aprimorar as particularidade e individualidades dos discentes. Por outro lado, toda a equipe escolar deve ter conhecimento dos aspectos da gestão e de como a participação comunal é importantíssima para esse processo.

Assim sendo, para auxiliar nesse processo, a pesquisadora tem por objetivo propor à Secretaria Municipal de Educação um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar.

5.1 PRODUTO EDUCACIONAL: SEMINÁRIO PARA GESTORES E PROFESSORES POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Este produto de formação para gestores e professores foi elaborado com o intuito de contribuir para que a gestão da escola apresente perfil democrático e igualitário e possibilite um clima organizacional transparente e acolhedor.

Visa também demonstrar como a prática da gestão pode diminuir as mazelas e aprimorar as particularidades e individualidades de toda a comunidade escolar. Para isso, a equipe deve ter conhecimento dos aspectos da gestão e de como a participação é importante nesse processo.

Assim sendo, a pesquisadora tem por objetivo apresentar à Secretaria Municipal de Educação do município de Presidente Kennedy/ES um projeto de seminário voltado aos gestores escolares sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar, bem como aos professores e técnicos administrativos interessados no tema. Tal seminário poderá também ser utilizado por outros municípios se assim o desejarem.

Justificativa

O seminário se justifica porque a gestão escolar é considerada uma prioridade na política educacional nacional, com enfoque na educação de qualidade. Nesse contexto, a gestão pode ser encarada como uma forma de administrar as escolas, buscando atender às necessidades educacionais, administrativas, financeiras, estruturais, físicas e à relação com a comunidade.

No entanto, é importante destacar também que a educação pedagógica exercida pela gestão pode ser considerada o espaço em que a comunidade escolar se reúne para discutir o processo ensino-aprendizagem dos alunos, bem como o acompanhamento e a avaliação de rendimento do que foi planejado.

Ediger (2014) deixa claro que o papel do líder escolar está se alterando mais rapidamente do que as mudanças nas próprias escolas, pois suas responsabilidades possuem diversas facetas, além da complexidade do trabalho do gestor. Por essa razão, o gestor merece destaque e respeito.

É importante que o gestor tenha noções de política, economia, psicologia e sociologia para ocupar tal cargo, uma vez que a cultura, a etnia, o gênero e a religião da comunidade escolar geralmente são diversificadas. Logo, o exercício da gestão não é tarefa fácil, pois se trata da pedra angular da escola, além de fundamental no desenvolvimento de programas educacionais, bem como a responsabilidade da função junto à comunidade escolar e civil.

É preciso que os gestores escolares, sejam dotados de conhecimentos e habilidades para interagir com as múltiplas mudanças e a complexa tarefa de administrar os recursos humanos, estruturais e financeiros que compõem o ambiente escolar. As escolas são o espelho da vida e do local onde estão inseridas, portanto, os gestores devem estar familiarizados com as habilidades de gestão e estilos de liderança para criar um ambiente com resultados educacionais de qualidade para os alunos e assim formar profissionais que comporão a sociedade de amanhã.

Por isso, o seminário de formação tende a destacar como a gestão escolar e sua relação com o processo educacional precisam ser mais analisadas e debatidas de forma investigativa, sem olhar as escolas com o velho estigma de estabelecimentos de ensino que fazem parte do mundo das organizações burocráticas, onde o controle e a regulação do trabalho são realizados para que leis e normas sejam cumpridas.

No atual contexto, a gestão escolar é prioridade nos sistemas educacionais, possibilitando que os formuladores de políticas educacionais entendam a necessidade de melhorar a qualidade dessa função, dando-lhe suporte para o efetivo exercício.

Objetivos

O seminário de formação para gestores e professores tem por objetivos:

- Refletir sobre os desafios enfrentados na gestão escolar;
- Possibilitar uma formação visando a uma gestão democrática, igualitária e participativa;

- Destacar como a gestão escolar e os professores regentes podem realçar os processos de planeamento, participação e decisão colegiada a fim de minimizar as dificuldades encontradas no contexto escolar.

Público-alvo

O seminário de formação destina-se aos gestores e professores das instituições públicas do município de Presidente Kennedy/ES e demais profissionais interessados no tema.

Carga horária

O seminário terá carga horária prevista de 30 horas voltada para uma formação continuada de gestores e professores regentes das escolas do município de Presidente Kennedy/ES. O seminário de dividirá em encontros e atividades presenciais e/ou no ensino a distância (EAD), conforme o momento da sua aplicação e desenvolvimento.

Conteúdos programáticos do seminário

O Seminário de formação terá como base os conteúdos explicitados no Quadro 5. O período para o desenvolvimento do curso de formação e os horários ficarão a cargo da administração do evento.

Quadro 5: Conteúdos Programáticos

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DO SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO			
Atividade por encontros	Conteúdos	Horário	Carga horária
1) Palestra Mesa-redonda	Abertura <ul style="list-style-type: none"> • O que é gestão escolar? • Gestão democrática, igualitária e participativa. • Relatos de experiências com convidados locais. • Grupo de estudos para debater sobre o tema. Apoio: leitura de textos referentes à gestão democrática, igualitária e participativa. 	08:00 – 12:00 13:00- 17:00	8 horas
2) Palestra	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios da gestão no século XXI. 	08:00 – 12:00	8 horas

Mesas-redondas	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios da gestão escolar nas escolas públicas. • Vantagens da gestão democrática • Planejamento da gestão. 	13:00- 17:00	
3) Trabalho em grupos Trabalho em grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Pedagógica • Gestão Administrativa • Gestão Financeira • Gestão de Pessoas • Gestão Inovadora • Elaboração de um projeto escolar elencando quais são os maiores desafios da gestão e quais medidas conjuntas pode ser tomadas, conforme modelo disponível. O projeto deverá conter: introdução, objetivos, desenvolvimento, análises, considerações finais e referências. 	08:00 – 12:00 13:00- 17:00	8 horas
4) Mesas-redondas	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos projetos. Considerações, observações e discussões acerca dos mesmos. <p>Encerramento</p>	08:00 – 12:00 13:00- 15:00	6 horas
Total:			30 horas

Fonte: Elaboração da autora, 2021.

Certificação

A certificação obedecerá às normas da Prefeitura Municipal de Educação de Presidente Kennedy/ES.

Referências e obras de apoio à elaboração do seminário

EDIGER, M. A mudança do papel do diretor da escola. **College Student Journal**, v. 48, n. 2, p. 265-267, 2014.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 10 ed. Campinas: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (Org.). **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 10. ed.. São Paulo: Cortez, 2012.

SINHORELLI, C. B. **Gestão escolar**: uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar. 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se baseou nas inquietações da pesquisadora em relação à gestão escolar e a seu fazer como gestora. Em sua trajetória profissional, deparou com inúmeros desafios no âmbito da gestão escolar que a fizeram refletir sobre quais medidas poderiam ser utilizadas a fim de minimizar essas arestas educacionais. Com isso, ela buscou especializações que pudessem contribuir para o exercício de sua função como gestora, vislumbrando aprimorar e conhecer leituras, autores, conceitos e teorias acerca do tema e que pudessem ser traspassados para o contexto escolar.

Por essa razão, a pesquisa se pautou em analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, no município de Presidente Kennedy/ES, pode contribuir para a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021. Também foi analisado como a gestão, ao se basear nos propósitos de ensino de qualidade, pode aperfeiçoar os resultados escolares e como a motivação de professores é um caminho que pode colaborar positivamente para a organização de todo o ambiente escolar.

A gestão escolar deve ser vista e encarada como uma prioridade, pois o gestor, ao desenvolver suas atividades, deve se pautar nas necessidades e particularidades de todo o contexto escolar — os alunos, a parte educacional, como também a parte administrativa, financeira, estrutural, física e a relação com os professores, comunidade e toda equipe. Essa visão é importante, pois o gestor não deve ser visto como o único responsável pelo desenvolvimento do ambiente escolar visando à maior qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Muitos são os papéis do gestor de hoje em todo contexto educacional. O olhar de um profissional atualizado e coerente consegue aproximar todos os envolvidos no processo educacional. Com um olhar atento e atual, o gestor deve se pautar nas necessidades e particularidades de todos os envolvidos, incluindo-os no processo de decisão a fim de gerenciar com democracia e equidade.

Assim sendo, a busca de conhecimento e a realização de formações podem ser uma estratégia que o gestor deve utilizar em seus processos educacionais, uma vez que, ao estar atualizado, ele consegue destacar com mais facilidade aquilo de que sua escola precisa. Assim, ele também estará envolvido em todo ambiente educacional e na promoção da qualidade do ensino.

Por conseguinte, é possível salientar que o estudo valoriza a associação da teoria e da prática dos gestores escolares para que possam fazer frente aos desafios existentes no desenvolvimento de uma administração estratégica voltada para o bem comum. Dessa forma, para a realização da pesquisa, a pesquisadora optou em realizar um estudo de caso na escola referida com a aplicação de um questionário aos professores pertencentes à unidade de ensino.

O questionário conta com uma apresentação do perfil do entrevistado com perguntas relacionadas ao sexo, idade, formação e experiência, e a segunda parte de perguntas relacionadas à gestão, ao papel do gestor, aos pontos positivos e negativos, nas relações que ocorrem no ambiente escolar, na qualidade da gestão, como também, as estratégias que a EMEIEF Santo Eduardo utilizadas para aprimorar o processo de ensino/aprendizagem.

Com base nas respostas dos participantes, destacou-se que o perfil dos entrevistados conta com um público feminino que se especializa em sua área. Somente dois participantes têm experiência com a gestão e possuem especialização nessa área.

Em relação às perguntas relacionadas à gestão e suas particularidades, destaca-se que os participantes afirmam em suas respostas que o gestor tem papel fundamental na garantia e no sucesso da instituição de ensino e que um do seu papel é assegurar bom desempenho escolar e várias soluções junto com a equipe para auxiliar no processo de ensino-aprendizagem visando à qualidade do ensino.

Diante disso, maiores desafios da gestão é manter os professores motivados e tornar a gestão o mais democrática possível. Isso demonstra que os participantes têm conhecimento do papel do gestor do ambiente escolar e de sua participação na tomada de decisões.

Com as respostas em relação às estratégias utilizadas na escola referida, é possível realçar que os participantes validam o que é desenvolvido no ambiente escolar e o que está previsto no PPP da escola. De acordo com eles, ao planejar estratégias e metodologias que serão utilizadas, é possível potencializar os resultados dos estudantes de maneira significativa, participativa e ativa.

Salienta-se também que os participantes consideram sua relação com o gestor escolar de maneira ótima e positiva, o que vai facilitar o contato na tomada de decisões, pois, quando o gestor mantém um bom contato com sua equipe, ele consegue torná-la cada vez mais ativa nas tomadas de decisões. Os participantes

lembram, por outro lado, que, se não for bem gerida, a gestão tende a acarretar problemas de hierarquia e na realização das funções, destacando-se assim como um ponto negativo da gestão educacional.

Assim sendo, é importante considerar que o gestor tem grande relevância para todo o contexto educacional e que, para isso, deve se especializar e conhecer seu público, assim como toda a equipe escolar. Dessa forma, as ações que serão tomadas ocorrerão de maneira mais assídua e eficaz visando a uma maior qualidade de ensino.

Por conseguinte, a fim de possibilitar e complementar as ações dos gestores em todo âmbito escolar, a pesquisadora proporá à Secretaria Municipal de Educação um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar. Como produto educacional da pesquisa, o seminário de formação tem por intuito destacar como a gestão escolar e sua relação com o processo educacional precisam ser analisados e debatidos de forma investigativa e em comunhão com toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (Org.). **História da administração escolar no Brasil**. São Paulo: Alínea, 2013.

ANTONIOLI, C. **A gestão escolar e seu papel transformador**: o caso de uma escola da rede municipal de Dois Irmãos. 2015. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

AZEVEDO, J. C. Ciclos de Formação: uma nova escola é necessária e possível. *In*: KRUG, A. R. F. **A construção de outra escola possível**. 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto, 2006.

BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Autores Associados, 2004.

DALIN, P. **Desenvolvimento de teorias e estratégias escolares**. New York, 2014.

DAVIS, S. *et al.* (2005). **Estudo de liderança escolar**: desenvolvimento de diretores de sucesso. Stanford Educational Leadership Institute, 2005 Disponível em: seli.stanford.edu/research/documents/SELI_sls_research_review.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

EDIGER, M. A mudança do papel do diretor da escola. **College Student Journal**, v. 48, n. 2, p. 265-267, 2014.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da Educação: resignificando conceitos e possibilidades. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 295-316.

FETZNER, A. R. **Gestão escolar & ciclos**: políticas e práticas. Rio de Janeiro: Wak, 2010. p. 103-118. (Ciclos em revista, 5).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FULLAN, M. G; STIEGELBAUER, S. **O novo significado das mudanças educacionais**. 5 ed. New York, Teachers College Press., 2015.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. 1996. Disponível em:

<http://files.professorivo.webnode.pt/200000095-f1511f24b6/PPP%20-%20Moacir%20Gadotti.pdf>. Acesso em 15 set. de 2021.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 7. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2013.

GARZA, E.; DRYSDALE, L.; GURR, D.; JACOBSON, S.; MERCHANT, B. Liderança para o sucesso escolar: lições de diretores eficazes. **International Journal of Educational Management**, v. 28, n. 7, p. 798-811, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GRAY, J.; HOPKINS, D.; REYNOLDS, D.; WILCOX, B. **Melhorando as escolas**: desempenho e potencial. Buckingham: Open University Press, 2009.

HALLINGER, P. Liderando a mudança educacional: reflexões sobre a prática de líderes instrucionais e transformacionais. **Cambridge Journal of Education**, v. 33, n. 3, p. 329-352, 2010.

HERSHOCK, P. D.; MASON, M.; HAWKINS, J. N. (Ed.) **Mudando a educação**: liderança, inovação e desenvolvimento. Springer & Comparative Education Research Centre. The University of Hong Kong, p. 272, 2008.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 10 ed. Campinas: Papirus, 1994.

IBGE. **Presidente Kennedy/ES**. 2019. Em 10 de novembro de 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/presidente-kennedy/panorama>. Acesso em: 10 jun. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro**. Brasília: PNUD, IPEA, FJP, 2013.

JESUS, A. T. **O pensamento e a prática escolar de Gramsci**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITHWOOD, K.; LOUIS, K. S.; ANDERSON, S.; WAHLSTROM, K. **Como a liderança influencia a aprendizagem**. Learning from Leadership Project. University of Minnesota, University of Toronto, & Wallace Foundation, 2014.

LIBÂNEO, J. C. School educative aims and internationalization of educational policies impacts on curriculum and pedagogy. **European Journal of Curriculum Studies**, v. 3, n. 2, p. 444-462, 2016.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (Org.). **Educação Escolar**: políticas, estruturas e organização. 10. ed.. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 12. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2018.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 10. ed. Petrópolis: Vozes 2012.

LUNENBURG, F. C. Liderança versus gerenciamento: uma distinção fundamental - pelo menos em teoria. **International Journal of Management, Business, and Administration**, v. 14, n. 1, 2011.

MCGOWAN, P; MILLER, J. Gestão vs. liderança. **The School Administrator**, nov. 2011.

MELO, L. L. **Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo**: um estudo exploratório com diretores ingressantes. 2019. 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2019.

MENDELS, P. O diretor eficaz: 5 práticas essenciais que moldam a liderança instrucional. **Journal of Staff Development**, v. 33, n. 1, 2012.

METLIFE, Inc. (2013). A pesquisa MetLife do professor americano: desafios para a liderança escolar. Uma pesquisa com professores e diretores. **Report. New York: Metropolitan Life Insurance Company**. Disponível em: <https://www.metlife.com/assets/cao/foundation/MetLife-Teacher-urvey2012.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; ASHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, Bookland, 2010.

NÓVOA, A. **Professores**: imagens do futuro presente. Lisboa: Educa, 2009.

O'BRENNAN, L. M.; WAASDORP, T. E.; BRADSHAW, C. P. Reforçar a prevenção do bullying através da ligação do pessoal escolar. **Journal of Educational Psychology**, v. 106, n. 3, p. 870-880, 2014.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 91-112.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. São Paulo. Cortez; Autores associados, 2011.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PEREZ, L. A. **O gestor escolar e os desafios para a efetivação da gestão democrática na escola.** 2017. 105 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, 2017.

PRESIDENTE KENNEDY (Município). **Planejamento estratégico:** Presidente Kennedy 2018-2035. Presidente Kennedy: Futura, 2018.

SILVA, V. D. G. **Gestão escolar:** desafios na implementação dos ciclos. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

SINHORELLI, C. B. **Gestão escolar:** uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar. 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SOUSA, A. P. M. **Desafios à gestão escolar em contextos adversos.** 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2013.

TRECKEL, H. B. **Novas perspectivas de administração.** Rio de Janeiro: Agir, 1967.

TREELLE **Qual gestão para a Escola de Autonomia?** Propostas para uma nova profissão. Caderno n. 7, Genova, dez. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 2.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco; MEC, 1993.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.

WELLEN, H.; WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar:** uma análise crítica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

YUKL, G. **Liderança em organizações escolares.** 6. Ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

APÊNCIDES

APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade _____

Formação Inicial Ensino Superior?

Pós-graduação?

Tempo de experiência no magistério:

Ano da sua última atuação como docente:

Tem experiência como gestora?

() Sim () Não

Se sua resposta for afirmativa, quanto tempo:

Realizou alguma formação a nível de pós-graduação na área de gestão educacional?

Qual?

Em sua opinião:

1) Qual (is) o (s) papel (éis) do gestor no contexto educacional?

2) Qual (is) o (s) principal (is) desafio (s) para a eficiência e qualidade da gestão escolar?

3) Qual (is) é (são) o (s) indício (s) da qualidade na gestão escolar?

4) Qual (is) é (são) o (s) indício (s) de fracasso na gestão escolar?

5) Como você concebe a gestão democrática e participativa?

6) Como percebe as estratégias de gestão na EMEIEF Santo Eduardo para manter a qualidade do processo de ensino/aprendizagem dos alunos?

7) Qual o conceito que você tem de gestão escolar?

8) Como você avalia a sua relação profissional com o seu chefe imediato (Gestora Municipal de Educação)?

() ÓTIMA () REGULAR () BOA () RUIM

9) Como devem ser organizadas as rotinas da gestão escolar?

10) Na sua opinião, qual o conceito de gestão escolar que deve acontecer?

11) Como você avalia corpo docente?

ÓTIMO REGULAR BOA RUIM

12) Como você avalia a sua relação de socialização com a comunidade escolar?

ÓTIMA REGULAR BOA RUIM

13) Você já realizou alguma prática inovadora de gestão na escola em que atua?
Qual?

14) Qual (is) o (s) ponto (s) positivo (s) e negativo (s) na política nacional de gestão educacional?

ANEXOS

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR
Pesquisador: KATIA CORREA PACHECO
Área Temática:
Versão: 1
CAAE: 50791321.0.0000.8207
Instituição Proponente: INSTITUTO VALE DO CRICARE LTDA
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.921.555

Apresentação do Projeto:

O presente estudo será desenvolvido por meio de uma pesquisa envolvendo professores e gestora de uma escola da rede municipal de ensino de Presidente Kennedy, visando alcançar um resultado razoável com relação a resposta da coleta de dados. Este estudo visa valorizar a associação da teoria e da prática dos gestores escolares para que possam fazer frente aos desafios existentes no desenvolvimento de uma administração estratégica voltada para o bem comum. Tendo em vista que os diretores escolares têm um papel significativo a desempenhar na gestão das escolas diante dos desafios cada vez mais exigentes, o conceito de gestão escolar traz consigo a necessidade de envolvimento tanto em atividades administrativas quanto de liderança, pois, dadas as mudanças tecnológicas inevitáveis que ocorrem no mundo de hoje, esses profissionais precisam tomar decisões para continuar avançando em um ritmo cada vez maior.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar a forma em que a gestão escolar de determinada Escola Campo do município de Presidente Kennedy/ES, pode possibilitar a equidade da comunidade escolar.

Endereço: Rua Humberto de Almeida Franklin, nº 217
Bairro: UNIVERSITARIO **CEP:** 29.933-415
UF: ES **Município:** SAO MATEUS
Telefone: (27)3313-0000 **E-mail:** cep@ivc.br



INSTITUTO VALE DO CRICARÉ



Continuação do Parecer: 4.921.555

Objetivo Secundário:

Discorrer acerca da gestão escolar baseada nos propósitos do ensino, dos serviços administrativos, relacionamentos interpessoais e otimização dos resultados escolares;

Relatar como a gestão escolar pode colaborar para melhoria dos resultados escolares influenciando positivamente na motivação dos docentes, no ambiente e no clima organizacional da escola;

Apresentar como ocorre a gestão escolar na escola pesquisada;

Propor à Secretaria Municipal de Educação um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios

de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar do município.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os possíveis riscos da participação no presente estudo prevê um constrangimento ao realizar o questionário. Para minimizar este constrangimento,

será direcionado através do email pessoal de cada docente que irá participar desta pesquisa, onde possa se sentir mais confortável e a vontade

para realizar a entrevista. Sendo assim, em caso de algum desconforto, ou mal estar, a pesquisadora do presente estudo ira encaminhar o

participante para o serviço de atendimento médico mais próximo do local da sua residência.

Benefícios:

Espera-se, com esta pesquisa, demonstrar a importância como a gestão escolar pode colaborar para melhoria dos resultados escolares

influenciando positivamente na motivação dos docentes, no ambiente e no clima organizacional da escola e, a partir dos resultados obtidos, propor à

Secretaria Municipal de Educação um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de

administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar do município.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se mostra relevante uma vez que visa analisar a forma em que a gestão escolar de determinada Escola Campo do município de Presidente Kennedy/ES, pode possibilitar a equidade

Endereço: Rua Humberto de Almeida Franklin, nº 217

Bairro: UNIVERSITARIO

CEP: 29.933-415

UF: ES

Município: SAO MATEUS

Telefone: (27)3313-0000

E-mail: cep@ivc.br



INSTITUTO VALE DO CRICARÉ



Continuação do Parecer: 4.921.555

da comunidade escolar, objetivando, ao final, propor à Secretaria Municipal de Educação um seminário voltado aos gestores escolares do município de Presidente Kennedy/ES sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar do município.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória foram devidamente acostados à presente pesquisa e se encontram de acordo com a legislação atinente à espécie.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/13, item XI 2.d.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1673556.pdf	15/07/2021 04:06:29		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_TCLE_livre.docx	15/07/2021 04:06:09	KATIA CORREA PACHECO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	TERMO_detalhado_teste.docx	15/07/2021 03:51:12	KATIA CORREA PACHECO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	termo_teste_termO.pdf	15/07/2021 03:47:58	KATIA CORREA PACHECO	Aceito
Folha de Rosto	teste_folho_rosto.pdf	15/07/2021 03:44:03	KATIA CORREA PACHECO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Rua Humberto de Almeida Franklin, nº 217
Bairro: UNIVERSITARIO **CEP:** 29.933-415
UF: ES **Município:** SAO MATEUS
Telefone: (27)3313-0000 **E-mail:** cep@ivc.br



Continuação do Parecer: 4.921.555

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO MATEUS, 20 de Agosto de 2021

Assinado por:
José Roberto Gonçalves de Abreu
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Humberto de Almeida Franklin, nº 217
Bairro: UNIVERSITARIO **CEP:** 29.933-415
UF: ES **Município:** SAO MATEUS
Telefone: (27)3313-0000 **E-mail:** cep@ivc.br