

Luana Frigulha Guisso  
Ivana Esteves Passos de Oliveira (orgs.)

# DIÁLOGOS INTERDISCIPLINARES 4

**Teoria e prática em educação,  
ciência e tecnologia**

DIÁLOGO  
EDITORIAL

Luana Frigulha Guisso e  
Ivana Esteves Passos de Oliveira (orgs.)

# **DIÁLOGOS**

## **INTERDISCIPLINARES 4:**

### **Teoria e prática em educação, ciência e tecnologia**

1ª edição

Vitória  
Diálogo Comunicação e Marketing  
2023

Diálogos interdisciplinares 4: Teoria e prática em educação, ciência e tecnologia  
© 2023, Luana Frigulha Guisso e Ivana Esteves Passos de Oliveira

*Projeto gráfico e editoração*  
Diálogo Comunicação e Marketing

*Capa e diagramação*  
Ilvan Filho

1ª edição

*Conselho Editorial*

Dr. Marcus Antonius da Costa Nunes

Dra. Luana Frigulha Guisso

Dra. Ivana Esteves Passos de Oliveira

Dra. Sônia Maria da Costa Barreto

Dra. Tatiana Gianordoli

Dra. Juliana Martins Cassani

# Apresentação

**E**ste e-book, Diálogos Interdisciplinares 4 - Teoria e prática em educação, ciência e tecnologia, é o compartilhar das pesquisas, realizadas por alunos, com o acompanhamento de seus professores-orientadores, no Mestrado em Ciência, Tecnologia e Educação do Centro Universitário Vale do Cricaré (UNIVC), com o objetivo de desvelar a construção do saber, consolidado no âmbito acadêmico.

Trata-se de uma coletânea de artigos, os quais, destacam-se como fontes de pesquisa e consulta, reiterando-se, portanto, essa obra, como de relevância, no perscrutar das práticas de sala de aula. As condutas de sala de aula denotam especificidades e singularidades, e evidenciam um processo de aprendizagem multidisciplinar, imprescindível, em tempos atuais.

A obra presta uma contribuição essencial como um legado da produção educacional realizada no Espírito Santo. A coletânea baseia-se em vivências e experiências de cada pesquisador, o que torna a narrativa ainda mais convidativa à leitura, em face ao fato de se traduzir em um conteúdo contextualizado e singular.

Estão em pauta aqui no foco Educacional estudos dos processos de aprendizagem significativa, de atendimento educacional especializado, de uma educação antirracista, da educação patrimonial na preservação da memória cultural, dos desafios da gestão escolar, de processos de inclusão escolar e acerca do papel do professor mediador em conflitos.

Bem como artigos no campo da saúde e do bem-estar, como sobre a atuação do fisioterapeuta na promoção da saúde de diabéticos e hipertensos, de um estudo acerca de um programa audiovisual na programação de atividades físicas direcionados à terceira idade, de atividades físicas motoras, do uso indiscriminado de analgésicos para o alívio da dor e um estudo sobre a violência sexual infantil.

Neste mosaico de estudos acadêmicos procuramos dar a ver um legado do passo a passo da produção realizada por discentes, com o suporte de seus orientadores, no Mestrado da UNIVC. Cada temática é o resultado de uma convivência de aprendizagem, persistência, colaboração e superação dos desafios. E é com muita satisfação que apresentamos mais uma edição dos Diálogos Interdisciplinares.

***Ivana Esteves Passos de Oliveira e Luana Frigulha Guisso***

# Sumário

|   |     |
|---|-----|
| O USO INDISCRIMINADO DE ANALGÉSICOS PARA ALÍVIO DA DOR: SUAS CAUSAS E EFEITOS PARA SAÚDE .....  | 09  |
| Alan Santiago Muri Gama e Giovanni Guimarães Landa  |     |
| APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA: PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES DO 6º ANO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO DEVER DE CASA .....   | 21  |
| Aleziani Scherrer Santos e Yolanda Aparecida de Castro Almeida Vieira   |     |
| EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA E VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS CULTURAIS AFRODESCENDENTES PARA A FORMAÇÃO DOS SUJEITOS: RECORTES DE UMA PESQUISA REALIZADA NO CMEI DE UMA COMUNIDADE QUILOMBOLA NO ESPÍRITO SANTO ..... | 36  |
| Ana Luiza de Souza Christófori e André Luís Lima Nogueira   |     |
| EDUCAÇÃO PATRIMONIAL E ENSINO DA HISTÓRIA LOCAL PARA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA CULTURAL EM PRESIDENTE KENNEDY-ES .....   | 48  |
| Carla Corrêa Pacheco Gomes  |     |
| VIOLÊNCIA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DA SERRA/ES: A REALIDADE DE UMA ESCOLA .....   | 69  |
| Cláudia Mariano Simões  |     |
| ATIVIDADE FÍSICA E AS HABILIDADES MOTORAS E COGNITIVAS NO ENSINO FUNDAMENTAL – ANOS INICIAIS: EMEIEF DE JAQUEIRA “BERY BARRETO DE ARAÚJO” – PRESIDENTE KENNEDY/ES .....                                   | 92  |
| Evilásio Mussy Caetano Júnior e Sônia Maria Da Costa Barreto  |     |
| VIOLÊNCIA SEXUAL INFANTIL: UM ESTUDO ACERCA DO PAPEL DA ESCOLA NA RUPTURA DA CADEIA DE VIOLÊNCIA .....  | 112 |
| Gabriela Vieira de Oliveira Piovezan  |     |

|  |     |
|--|-----|
| OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EMEIEF SANTO<br>EDUARDO – PRESIDENTE KENNEDY/ES: 2020/2021 .....  | 163 |
| Katia Corrêa Pacheco e Sônia Maria da Costa Barreto  |     |
| EDUCAÇÃO AMBIENTAL E AS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS<br>DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DA BASE NACIONAL COMUM<br>CURRICULAR DO ENSINO FUNDAMENTAL .....   | 182 |
| Kátia Cruz Ferreira Pinto e Yolanda Aparecida de Castro Almeida Vieira   |     |
| O ENSINO DE TABUADA ATRAVÉS DE JOGOS PARA OS ALUNOS<br>DO 6º ANO DO ENSINO FUNDAMENTALII – ITAPEMIRIM/ES .....   | 198 |
| Keila Arcanjo Freitas e Joccitiel Dias da Silva  |     |
| AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL PARA<br>PROGRAMA DE ATIVIDADES FÍSICAS VOLTADAS À TERCEIRA<br>IDADE .....  | 219 |
| Kleyton Corrêa Borges e José Roberto Gonçalves de Abreu  |     |
| O PAPEL DO PROFESSOR COMO MEDIADOR: UMA ANÁLISE<br>ACERCA DA PEDAGOGIA TRADICIONAL E DA MEDIAÇÃO .....   | 236 |
| Marilda De Souza Pereira Bernardo  |     |
| ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO SOB A<br>ÓTICA DOS PROFESSORES DOS ANOS FINAIS DO ENSINO<br>FUNDAMENTAL .....  | 250 |
| Rita Maria Fernandes Leal Moreira Cacemiro e Edmar Reis Thiengo  |     |
| ATUAÇÃO DO FISIOTERAPEUTA NA PROMOÇÃO DA SAÚDE<br>DOS PACIENTES DIABÉTICOS E HIPERTENSOS NA UNIDADE<br>DE SAÚDE DA FAMÍLIA DE SANTA LÚCIA, MUNICÍPIO DE<br>PRESIDENTE KENNEDY-ES ..... | 273 |
| Sara Neves Ribeiro e José Roberto Gonçalves de Abreu   |     |
| INCLUSÃO ESCOLAR DE ALUNOS ESPECIAIS E ACESSIBILIDADE<br>NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE<br>PRESIDENTE KENNEDY/ES .....  | 296 |
| Valdeis Correa Baiense e Marcus Antônio da Costa Nunes   |     |
| OS AUTORES .....   | 318 |
| AS ORGANIZADORAS .....   | 321 |



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

*Katia Corrêa Pacheco*  
*Sônia Maria da Costa Barreto*

## 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 escolas da Educação Básica, buscando atender as necessidades: educacional, administrativa, financeira, estrutural física e a relação com a comunidade, pois a gestão escolar não é composta pelo gestor tão somente. Entretanto, a educacional/pedagógica é considerada fundamental, 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.

Sendo assim, a gestão escolar democrática tem como princípio a participação de toda a comunidade escolar, 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, seja ela 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 da evolução das escolas e da sociedade, mas também com 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 a uma administração escolar voltada à burocracia da escola até a gestão com um enfoque mais pedagógico com a efetiva participação do gestor, equipe escolar e comunidade em todo o processo. Percebe-se assim, a importância do papel do gestor dentro das instituições de ensino, voltando-se à totalidade e não simplesmente de forma burocrática (SINHORELLI, 2013).

É o olhar do gestor para a escola que imprime um processo de ensino e aprendizagem claro e coerente, envolvendo apoio e dedicação de todos que fazem parte deste processo: alunos, professores, equipe administrativa e a comunidade. À vista disso, 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 e por isso merecem um destaque e olhar significativo.

Na visão de Garza et al. (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 levar a 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, a pobreza devastadora dos alunos e suas de comunidades, os efeitos do bullying de alunos dentro e fora o terreno da

escola (O'BRENNAN et al., 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 os 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 ajude a 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.

É importante 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.

Dessa forma, em relação ao problema deste estudo, apresenta-se o seguinte questionamento: Qual o papel do gestor de uma Escola Campo do município de Presidente Kennedy/ES, face aos desafios de manter a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021?

Para alcançar a resposta para tal questionamento, elenca-se como objetivo deste artigo analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, pode possibilitar a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo tem o intuito de explorar 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 vislumbra o seguinte percurso: pesquisa bibliográfica; apreciação documental; observações, entrevistas. No primeiro momento dispôs-se a uma análise bibliográfica de autores renomados da área que discutem sobre esse tema, ao mesmo tempo em que refletem de que forma pode ser inserido nas práticas da gestão escolar.

Através da pesquisa bibliográfica se buscará compreender os autores que, nos últimos anos, vêm debatendo sobre a gestão escolar de forma que se possam identificar as definições e conceitos mais conhecidos e utilizados no meio escolar e suas evoluções e práticas ao longo dos anos, a nível global, bem como estudos que o abordam nas instituições de ensino nosso país.

E ainda se insere no contexto das pesquisas qualitativas onde se busca desenvolver informações baseado na hipótese de que a gestão escolar pode possibilitar a equidade da comunidade escolar de maneira ativa, responsável e significativa.

No mesmo sentido, Minayo (2002, 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.

Sobre tal, a finalidade da metodologia é a reconstrução da teoria, conceitos, 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.

Sobre tal, com o intuito de desenvolver 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.

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 a educação infantil, pré-escola e turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental sendo o do Pré I ao 1º ano no turno 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.

### **3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E RESULTADOS**

A importância da gestão democrática passa por desafios, além de uma visão de equidade, que faz a diferença no contexto escolar, merece destaque para a promoção de um ensino responsável, de qualidade e significativo.

Assim sendo, por meio das respostas do questionário realizado com os professores da EMEIEF Santo Eduardo do município de Presidente Kennedy 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 final educativo da pesquisa em questão que visa subsidiar os trabalhos em todo contexto escolar.

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, os participantes informaram:

Quadro1: Perfil dos entrevistados

| 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 1, percebe-se que os seis participantes da pesquisa que responderam ao questionário são do sexo feminino, possuem idade entre 29 a 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 para o bom desempenho no processo de ensino/aprendizagem.

Em completude a isso, o Quadro 2, a seguir, demonstra o perfil do entrevistado, em relação a experiência profissional, ao último trabalho, experiência na gestão e se já realizou alguma formação na área de gestão:

Quadro 2: 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 dentre 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 experi-

ência, respectivamente, e somente, esses participantes possuem formação na área da gestão. Essa questão elucida que na formação pedagógica, ainda é priorizado 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 destaca-se a relevância 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.

Assim sendo, Gadotti (2012) afirma que 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 elucida o papel ímpar e contundente que o gestor escolar exerce em todo contexto educacional.

Em seguimento, a próxima pergunta do questionário refere-se ao destaque os 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. Sobre tal, 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. Sobre tal, 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 nas respostas dos participantes vão de encontro com as discussões do aporte teórico do referencial deste estudo em que autores afirmam que a gestão é parte primordial e essencial para o desenvolvimento do ensino/aprendizagem e das potencialidades dos alunos de maneira autônoma, significativa e democrática e a comunicação entre o gestor e a comunidade escolar.

Já em relação aos aspectos 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”. E também a falta de internalização de conceitos, didáticas, experiências, conhecimentos, habilidades o que pode culminar em seu fracasso e consequentemente, em uma má gestão. Destaca-se nas respostas, o alto índice de evasão e a baixa condição familiar que pode afetar a aprendizagem dos discentes.

Sobre tal, Libâneo (2012) afirma 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 fará com o gestor, juntamente com a equipe escolar promova condições e ações que possa 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 conseguem 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 afirma Lück (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.

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.

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 propício 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: como a qualidade de ensino garante a democracia da educação.

Sobre tal exposto, Lück (2012) complementa afirmando que a gestão escolar está ligada a organização da escola e na 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 acerca de como os participantes percebem as estratégias de gestão para manter a qualidade no processo de ensino/aprendizagem dos alunos na escola. 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 aprendizagem.

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. E para que isso ocorra, devem ter processos de incentivo

aos alunos, professores e demais membros da comunidade e sensibilização na qualidade do processo de ensino/aprendizagem.

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 professores.

Libâneo et al. (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 colaboração de todos os envolvidos no processo. O diálogo que será disposto e estabelecido conseguirá contribuir na obtenção dos resultados requeridos e causará um aprimoramento da prática educativa educacional.

Assim sendo, 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 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, o a escola possui muitas dúvidas na hora de defini-la. Quais as atividades devem ser incluídas na rotina? Qual a importância de adotá-las?

Assim sendo, 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. Através 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 fofo 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. Professores e toda a equipe escolar podem propor que os alunos reflitam e discutam sobre os temas em pauta, dessa forma, conseguirão perceber os interesses, necessidades e desejos que cada aluno possui, sendo possível readequar os planejamentos e as práticas pedagógicas a fim de maximizar a forma como os conhecimentos são transpassados.

Gadotti e Romão (2012) 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.

Sobre tal, a última pergunta do questionário solicitou aos participantes que descrevessem quais pontos positivos e negativos eles destacam na política nacional de gestão educacional. Destacaram como pontos positivos: que o gestor deve mediar os conflitos, direcionar a comunidade escolar a tomar decisões adequa-

das, ser flexível, estimular ações positivas e o trabalho em equipe. Já como pontos negativos: o gestor não deve ter uma visão fragmentada e ser individualista. Em soma 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 a 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 transparecem que os participantes possuem conhecimento da política nacional de gestão educacional e que suas colocações vão de encontro com o que o autor Paro (2012) destaca. Para o referido 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 esta, contribui e facilita para a eficiência e equidade da educação em seu processo de ensino/aprendizagem. Todas essas ações, segundo o teórico devem ser consideradas acerca das necessidades dos estudantes e da sociedade contemporânea e atual. Assim poderá ser possível promover uma educação de qualidade, significativa e autônoma aos estudantes.

Com as respostas dos participantes foi possível constatar que a gestão da escola visa aproximar a 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. Todavia, 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.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa se baseou nas inquietações da pesquisadora em relação à gestão escolar e seu fazer como gestora. Em sua trajetória profissional deparou-se com inúmeros desafios no âmbito da gestão escolar que a fizeram refletir em quais medidas poderiam ser utilizadas a fim de minimizar essas arestas educacionais. Com isso, ela buscou especializações que pudessem contribuir em seu fazer 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 presente no município de Presidente Kennedy/ES pode possibilitar 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 podem 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 contexto escolar, sejam 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 a maior qualidade do processo de ensino/aprendizagem.

Muitos são os papéis do gestor em todo contexto educacional: o olhar de um profissional atualizado e coerente, consegue aproximar todos os envolvidos no processo educacional que são os alunos, os professores, a parte administrativa da escola e a comunidade escolar. Com um olhar atento e atual, o gestor deve se pautar das 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 deva utilizar em seus processos educacionais, uma vez que ao estar atualizado ele consegue destacar com mais facilidade o que sua escola precisa. Assim, ele também estará envolvido em todo ambiente educacional e na promoção da qualidade do ensino.

Por conseguinte, é possível destacar 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 um 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 utilizado para aprimorar o processo de ensino/aprendizagem.

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

Em relação às perguntas relacionadas à gestão e suas particularidades, os participantes afirmam em suas respostas que o gestor tem papel fundamental na garantia e sucesso da instituição de ensino e que um do seu papel é assegurar o



bom desempenho escolar e 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 também, de sua participação na tomada de decisões.

Com as respostas em relação às estratégias utilizadas na escola referida, é possível afirmar que os participantes validam o que é desenvolvido no ambiente escolar e o que está previsto no PPP da escola. Ao planejar as estratégias e metodologias utilizadas, conseguirá potencializar os resultados aos estudantes de maneira significativa, participativa e ativa.

Destaca-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-los cada vez mais ativo nas tomadas de decisões. Não anulam que se a gestão não for bem gerida, 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 contexto educacional e que para isso, deve se especializar conhecer seu público, assim como toda a equipe escolar. Dessa forma, as ações que serão tomadas ocorreram de maneira mais assídua e eficaz visando 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 final 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

- BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas: Autores Associados, 2004.
- BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 2006.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EDIGER, M. (2014). **A mudança do papel do diretor da escola**. *College Student Journal*, 48(2), 265-267.
- GADOTTI, M. O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. 1996. Disponível em: [www.paulofreire.org/Moacir-Gadotti/Artigos/Portugueses/EscolaCidade/ProjetoPolitico](http://www.paulofreire.org/Moacir-Gadotti/Artigos/Portugueses/EscolaCidade/ProjetoPolitico) Acesso em 15 set. de 2021.
- GARZA, E; DRYSDALE, L; GURR, D; JACOBSON, S; MERCHANT, B. (2014). **Liderança para o sucesso escolar: lições de diretores eficazes**. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798-811.
- HALLINGER, P. (2010). **Liderando a Mudança Educacional: Reflexões sobre a prática de líderes instrucionais e transformacionais**. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 10 ed. Campinas: Papyrus, 1994.
- LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi. 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. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. 10ª ed. Petrópolis,

Rio de Janeiro: Vozes 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. <https://www.metlife.com/assets/cao/foundation/MetLife-Teacher-urvey2012.pdf>.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ; Vozes. 2002.

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

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

ROMÃO, José Eustáquio (Org.); PADILHA, Roberto Paulo. Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. (Org). **Autonomia da Escola:** princípios e propostas. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2012. p. 25-35.

SINHORELLI, C. B. **Gestão escolar: uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre, 2013. 85f. 27cm.

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.