



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA –  
PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ALZENIRA DE SOUSA LEMOS**

**DESAFIOS E DIFICULDADES DO GESTOR PÚBLICO ESCOLAR: o caso da EEEF  
Chagas Soares no município de Itaporanga/PB**

**ITAPORANGA/PB  
2018**

ALZENIRA DE SOUSA LEMOS

**DESAFIOS E DIFICULDADES DO GESTOR PÚBLICO ESCOLAR: o caso da EEEF  
Chagas Soares no município de Itaporanga/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração Pública, modalidade de Educação à Distância (EAD) cumprindo o requisito para obtenção do Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), 2018.

**Área de concentração:** Educação Pública

**Orientadora:** Profa. Dra. Manuela Eugênio Maia.

**ITAPORANGA/PB  
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C355d Castro, Alzenira de Sousa Lemos.

Desafios e dificuldades do gestor público escolar [manuscrito] : o caso da EEEF Chagas Soares no município de Itaporanga/PB / Alzenira de Sousa Lemos Castro. - 2018.

36 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2018.

"Orientação : Profa. Dra. Manuela Eugênio Maia , Pró- Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão Escolar. 2. Gestor escolar. 3. Desafios Educacionais. I. Título

21. ed. CDD 371.201

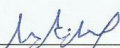
ALZENIRA DE SOUSA LEMOS

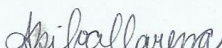
**DESAFIOS E DIFICULDADES DO GESTOR PÚBLICO ESCOLAR: o caso da**  
EEEF Chagas Soares no município de Itaporanga/PB

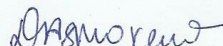
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE  
CURSO apresentado ao Curso de  
Administração Pública, modalidade de  
ensino a distância, da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.  
Área de concentração: Educação Pública

Aprovada em: 07/07/2019

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Manuela Eugênio Maia (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena (Membro)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ma. Danielle Harlene Silva Moreno (Membro)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus porque esteve presente em todos os momentos da minha caminhada, fortalecendo a nossa certeza de que com muita dedicação tudo é possível.

A minha família (esposo e filha) que sempre estiveram ao meu lado, dando total apoio, principalmente nos momentos de stress e também pelo incentivo para que eu chegasse ao término deste curso. Eu os amo de todo coração.

Aos meus colegas de curso pelo compromisso e seriedade que tiveram ao longo dessa jornada, pela troca de experiências, como também pelas amizades que conquistei, pelos momentos que passamos juntos, pelas risadas e angústias, enfim, por tudo que enfrentamos.

Aos professores do curso pela compreensão que sempre tiveram conosco em todos os momentos.

A minha orientadora Profa. Dra. Manuela Eugênio Maia, sempre me ajudando com toda a atenção necessária e por ter acreditado na minha capacidade de chegar até aqui. Muito obrigado mesmo.

A direção e coordenação da EEEF Chagas Soares que colaborou comigo para a realização desse trabalho, em especial as gestoras Dalvaci Batista, Josefa Alves e a coordenadora Francilvera Silva.

Por fim, a todos que de forma direta ou indireta estiveram presentes nos momentos bons e ruins de minha trajetória de vida, ajudando-me e guiando-me na busca de adquirir mais conhecimentos em minha vida educacional, profissional e pessoal, dando segurança aos meus passos e permitindo que prosseguisse firme e forte nas estradas da vida.

Obrigada a todos, sem vocês não seria possível a realização desse sonho.

*Eu creio em mim mesmo.*

*Creio nos que trabalham comigo, creio nos meus amigos e creio na minha família.*

*Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar, contanto que eu me esforce para alcançar com meios lícitos e honestos.*

*Creio nas orações e nunca fecharei meus olhos para dormir, sem pedir antes a devida orientação a fim de ser paciente com os outros e tolerante com os que não acreditam no que eu acredito.*

*Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente, que não depende da sorte, da magia, de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe.*

*Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar.*

*Serei cauteloso quando tratar os outros como quero que eles sejam comigo.*

*Não caluniarei aqueles que não gosto.*

*Não diminuirei meu trabalho por ver que os outros o fazem.*

*Prestarei o melhor serviço de que sou capaz, porque jurei a mim mesmo triunfar na vida e sei que o triunfo é sempre resultado do esforço consciente e eficaz.*

*Finalmente, perdoarei os que me ofendem, porque compreendo que às vezes ofendo os outros e necessito de perdão.*

**(Napoleon Hill)**

## RESUMO

O presente trabalho teve como tema de pesquisa conhecer quais são os desafios do gestor escolar na sua função de diretor, objetivando definir os principais problemas enfrentados diariamente e que muitas vezes interferem no trabalho desse profissional. Foi utilizada como metodologia o Estudo de caso na EEEF Chagas Soares no município de Itaporanga/PB, onde foram envolvidas a Direção e a Coordenação. Para o gestor escolar, são muitos os desafios e compromissos a enfrentar, tendo em vista a diversidade cultural e curricular e até mesmo a diversidade tecnológica que vive em constante transformação. A pesquisa contou também com a participação quando necessária de alguns pais e funcionários, sendo utilizados também vários documentos da escola, pesquisas na internet e alguns referenciais bibliográficos que definem a função de um gestor em uma escola pública, bem como uma gestão democrática e participativa. Através desse caso específico, pôde-se concluir que ainda há um longo caminho a ser percorrido e que são muitos os problemas e dificuldades existentes em uma escola pública, em sua rotina, a exemplos da evasão escolar, da falta de participação dos pais junto à escola, da falta de conhecimentos administrativos por quase todos os funcionários da escola, desistência dos alunos e também a questão política que infelizmente ainda está presente na educação.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar. Gestor escolar. Desafios Educacionais.

## **ABSTRACT**

The present study had as a research theme to know what are the challenges of the school manager in his role of director, aiming to define the main problems faced daily and that often interfere in the work of this professional. The Case Study at the EEEF Chagas Soares was used as methodology in the municipality of Itaporanga / PB, where the Manager and the Pedagogical Coordinator were involved. For the school manager, there are many challenges and commitments to face, given the cultural and curricular diversity and even the technological diversity that is constantly changing. The research also counted on the participation, when necessary, of some parents and employees, and also used several school documents, internet surveys and some bibliographic references that define the role of a manager in a public school, as well as a democratic and participative management. Through this specific case, it can be concluded that there is still a long way to go and that there are many problems and difficulties in a public school, in its routine, examples of school dropout, lack of parental involvement with school, lack of administrative knowledge by almost all school staff, drop-out of students and also the political issue that is unfortunately still present in education.

**Keywords:** School Management. School manager. Educational Challenges.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Problemática.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
2 METODOLOGIA.....	15
2.1- Tipologia do Estudo.....	15
2.2 -Ambiente da pesquisa.....	16
2.2.1 Missão da Escola.....	17
2.2.2 Filosofia da Escola.....	17
2.2.3 Metas Anuais.....	17
2.2.4 Projeto Político Pedagógico.....	18
2.2.5 Relação com as Famílias.....	19
2.3- Sujeitos Entrevistados.....	19
2.4 – Instrumentos Coletados.....	20
2.5 -Análise dos Dados.....	20
2.6- Características dos Participantes.....	20
2.7- Análise do Tema Trabalhado.....	20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
3.1 – O papel do Gestor Escolar.....	22
3.2 A Instituição Escolar e o seu Cotidiano.....	23
3.3 O Gestor escolar e seus desafios.....	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES – ENTREVISTAS.....	34

## 1 INTRODUÇÃO

O Diretor escolar é um profissional essencial para o funcionamento de uma escola, tendo em vista que uma de suas funções é colaborar para a criação de um ambiente participativo e democrático, para a implantação de um processo de mudanças no local, atuando de forma imprescindível na organização e no funcionamento escolar em todos os aspectos.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação de alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios apresentados. (LUCK, 2009, p.17).

Vale ressaltar ainda que a presença desse profissional é de suma importância para o desenvolvimento de todo o seu trabalho, que vai desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a sua equipe. A sua presença serve não só para auxiliar no processo pedagógico, mais também para lançar outro olhar observador e compreensivo sobre todo o conjunto que faz o ambiente escolar.

O diretor escolar, em geral, é encarregado não apenas da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins, pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo, mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar, com a responsabilidade pelo seu bom funcionamento. PARO (2010, p.770).

No dia a dia de uma Instituição de Ensino, independente de seu tamanho ou público atendido, o gestor se depara com vários problemas. Alguns destes demandam soluções rápidas como: manter a disciplina entre os alunos, resolvendo possíveis desavenças entre os mesmos, lidar com situações de conflitos também existentes entre alguns funcionários, gerenciar as verbas recebidas, manter sempre organizado o espaço físico escolar, identificando problemas e danos e conseqüentemente delegando possíveis reparos, entre outras situações e desafios diários.

Sendo assim, o profissional que atua como gestor de uma escola pública precisa ser eficiente e multifuncional, devendo superar esses e outros possíveis desafios em busca de proporcionar uma escola agradável e de qualidade. Deve ser um líder democrático, atuando de forma cooperativa, participativa e cotidianamente atuante. Este é o modelo que o gestor deve seguir, aquele que aprende e que assume responsabilidades, que interage, participa e coordena

a busca de soluções e construções, que visa um grupo motivado, cooperativo e que tenha vontade de crescer e fazer também a escola crescer.

O gestor deve seguir um modelo de um líder leal, que seja o elo interpessoal com parceria e que não impõe a sua verdade, mais que construa verdades com o grupo e que tenha respaldo da comunidade escolar, fazendo com que a mesma participe ativamente, trazendo-a cada vez mais pra dentro da escola, buscando estreitar os laços de parceria e cumplicidade.

Portanto, a escolha desse tema se deu a partir do momento em que passamos a vivenciar com frequência todas as dificuldades e desafios que a Direção da instituição na qual trabalho enfrentava. Nessa direção, o nosso objetivo de pesquisa nos conduziu ao seguinte questionamento: quais são os desafios enfrentados diariamente pela atual direção da EEEF Chagas Soares durante todo o ano letivo?

Através de entrevistas realizadas com a atual gestora, uma coordenadora, alguns pais de alunos e também funcionários da escola, conseguimos vislumbrar possibilidades de melhorias no sentido de maior participação das famílias e de toda a comunidade nas decisões da escola.

## **1.1 Justificativa**

A proposta desse estudo partiu do da necessidade de mostrar as dificuldades e desafios que são enfrentados diariamente no cotidiano da EEEF Chagas Soares no município de Itaporanga/PB, apresentando as questões dos problemas com repasses de recursos, administrativos, de pessoal e políticos que cercam a figura do gestor. Tem que ter um pacto claro com a educação, evidenciando-se esse compromisso nas propostas que tenha para garantir a permanência do aluno na instituição, não condicionada unicamente no aspecto relacionado à merenda e a bolsa escola, mas as ações que propiciem a necessidade e a satisfação de estar na escola.

Toda organização educacional lida com educadores que são profissionais e formadores de opinião, por isso faz-se necessário que na gestão haja uma dessas convicções e ideias em torno de um objetivo comum, tendo como preocupação a atualização contínua de suas atividades. O diretor escolar utilizando os princípios de planejar, organizar, comandar e controlar conseguiria atingir seus objetivos, buscando unir a eficácia com a eficiência, tanto na gestão do processo educacional, como na dos processos administrativos.

O gestor da instituição deve ser mais que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais. Quem dirige uma escola, precisa ser também um educador e

isso significa estar ligado ao cotidiano da sala de aula, conhecer professores e demais funcionários, alunos e pais. Assim ele se tornaria um líder e não apenas alguém com autoridades burocráticas, além do mais um bom administrador indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos facilitando o trabalho de sua equipe e é claro resolve todos os problemas ligados a sua competência.

Nesta perspectiva, o resultado diagnosticado por esse trabalho foi relevante para a escola estudada, levando em consideração que uma parcela dos gestores das escolas públicas tem formação limitada na área administrativa. Os poucos conhecimentos de práticas gerenciais impedem a eficiência plena dos resultados pretendidos e muitas vezes impossibilitam o andamento de atividades fins que são necessárias para a qualidade do trabalho que se pretende alcançar.

O mérito dessa pesquisa está na contribuição em vivenciar a realidade da escola, apontando os seus problemas. Pensamos que desta forma é possível que o processo reflexivo coletivo possa ser incentivado pelos representantes da gestão da escola. Está é uma ferramenta política, exigindo do gestor o uso das habilidades de planejamento, definindo objetivos, atividades e recursos a organizar.

## **1.2 Problemática**

Quando iniciamos nossas funções na EEEF Chagas Soares, percebemos que não é tarefa fácil ser gestor na atualidade, principalmente em escola pública. Hoje em dia percebemos que os alunos estão cada vez mais achando que a escola é um ambiente ruim de se permanecer, aliás, já presenciamos vários alunos falando que vão à escola apenas para socializar-se com os colegas, ou ainda pior, que vão apenas pelo fato de serem obrigados pelos pais por conta de programas sociais oferecidos pelo governo.

Notamos que um dos grandes desafios enfrentados pelos formuladores de políticas públicas educacionais é construir uma escola engajada com a comunidade, que ofereça condições para que os alunos possam ter mais que acesso à educação e a um serviço de melhor qualidade, mais que possam ter igualdade para todas as classes e uma escola pública capaz de formar para a vida, indivíduos plenos, críticos, autônomos, cidadãos de fato.

No Estado da Paraíba, em especial no município de Itaporanga e na EEEF Chagas Soares, os gestores lidam diariamente com a falta de material, recursos financeiros escassos, pouca participação das famílias, evasão e abandono escolar, estruturas e ambientes muitas vezes precários e salários incompatíveis com a complexidade das tarefas que desempenham e das responsabilidades que suportam.

O gestor escolar hoje é um profissional com muitas obrigações, são muitas as dificuldades que ele precisa enfrentar ao assumir essa missão. Esse é um profissional que deve ter uma boa percepção do que está ao seu redor, saber administrar os recursos de sua escola, enfrentar os problemas diários sabendo que a palavra final, a autoridade pedagógica no ambiente escolar ainda é ele, por mais que muitos deixem um pouco de lado a parte pedagógica relegando-se apenas a cuidar dos problemas administrativos. Como afirma Castro (2011, revista veja, ed.2239, nº 42), “os desafios são formidáveis, nesse cargo ele não contrata, não demite, não premia, não pune e não administra recursos substanciais. Em suma, ele quase não manda”. E completa ainda, “na mais rele empresa, o gerente tem armas de gestão bem mais poderosas”.

Pudemos perceber também no dia a dia que trabalhar com a educação nos dias atuais tem se tornado um desafio, e um dos problemas que presenciamos dentro da escola estudada e que certamente outras instituições enfrentam, é a questão da indisciplina. A indisciplina é um problema que se manifesta em quase todas as escolas públicas e particulares em maior ou menor grau e, que incomoda a maioria dos educadores. Esse problema se manifesta por agressões físicas e verbais, humilhação, ausência de limites, atitudes incivilizadas, etc. Tudo isso compromete de forma significativa no rendimento geral da escola e na forma como a escola passa a ser vista e avaliada pela sociedade em relação com o papel que ela presta a esta sociedade. Conforme o grau de disciplina ou indisciplina que impera na escola ela, pode ser avaliada como uma "boa" escola ou "ruim" para que os pais possam confiar que seus filhos estudem nela.

Ao elaborar esse trabalho percebemos também outros desafios que são enfrentados por um gestor público escolar. Ficando claro que ao assumir a função de gestor é necessário estar atento, tendo em vista as muitas dificuldades encontradas, a exemplo da violência, a evasão e desistência e a não participação da família. Sem falar que em muitos casos há o despreparo de profissionais que atuam desatualizados no ambiente escolar, há ainda a questão da falta de recursos físicos e materiais que são os mais necessários.

A desvalorização dos profissionais por parte do governo e também de suas perspectivas trazem bastantes dificuldades, pois vários profissionais se deslocam de duas outras escolas para manterem um padrão de vida melhor.

Outro descaso e problema para o gestor é a má qualificação de alguns professores, pois ainda existem casos de professores que não possuem graduação completa, ou que são graduados mais lecionam uma disciplina diferente daquela de sua formação.

Administrar qualquer empresa é difícil, agora imagine com todos esses problemas, e mais, praticamente sem autonomia, visto que muito do que será planejado é imposto ao gestor muitas vezes contra a sua vontade, dependendo de qual governo está no poder.

Não deveria ser assim, mas ainda hoje há uma interferência muito grande da política no que tange a escola dos gestores escolares, principalmente em algumas escolas, pois se o mesmo não for filiado a algum partido político, ele não será nem indicado. Esse assunto é bem complicado de se discutir, tendo em vista que alguns gestores negam, embora quando o assunto é aprofundado em entrevistas, fica clara essa prática absurda existente em nosso país, pois muitas vezes o gestor fica sem receber verba por não ser do mesmo partido político do atual governante.

Outro problema para os gestores é a questão da quantidade de alunos matriculados no ano letivo, pois a verba vem exatamente em cima desse quantitativo de alunos, com isso, quanto mais alunos matriculados a escola possuir, mais verba ela irá receber, deixando os gestores de escolas pequenas numa situação bem complicada, tendo de buscar outros meios para melhorar a receita da escola.

Enfim, pretendemos enumerar tais problemas no sentido de sistematizá-los para futuras ações interventivas no intuito de refletir de forma coletiva com a comunidade escolar possíveis elucidações.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Geral**

- Apresentar as dificuldades e os desafios no cotidiano da gestão pública da Escola Estadual de Ensino Fundamental Chagas Soares durante o primeiro semestre de 2018.

#### **1.3.2 Específicos**

- Identificar quais são as maiores dificuldades e desafios enfrentados pela atual gestão da escola;
- Conhecer quais são os mecanismos que a gestora utiliza para solucionar ou tentar amenizar esses problemas;
- Caracterizar e conhecer a realidade da Instituição estudada;

## **2 METODOLOGIA**

Nesta seção foram apresentados os procedimentos da pesquisa, bem como os métodos, sujeitos, instituição, instrumentos de coleta de dados e o campo da pesquisa, para em seguida prosseguir com a análise desse estudo. De acordo com Andrade (2001), pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Sendo um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, tendo como objetivos encontrar soluções para os problemas propostos, através do emprego de métodos científicos.

### **2.1- Tipologia do Estudo**

Esta pesquisa tem como metodologia um Estudo de Caso, caracterizando-se numa abordagem qualitativa. O tipo de análise de dados adotada justifica-se porque acreditamos que seja a melhor opção para este estudo, tendo em vista que escolhemos um determinado objeto a ser estudado especificamente.

O Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa. Ele é classificado assim porque é um tipo de método no qual nós temos o ambiente real e único como fonte direta de dados, podendo descrevê-lo e conhecer com mais profundidade características individuais, ouvir opiniões e viver a realidade de forma mais próxima.

Para YIN (2001), ele diz que o Estudo de Caso “é uma investigação que dentro de seu contexto da vida real, investiga um fenômeno contemporâneo, referindo-se ao estudo de um ou mais objetos”.

Entendemos que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por tentar entender as relações estabelecidas entre seus participantes, em busca de um maior entendimento de nossa sociedade e de seus problemas e quanto a sua análise foi explorado com estudos feitos no ambiente escolar.

Esses tipo de pesquisa é classificada dessa forma, pois nos permite realizar o registro do que acontece no lugar, possibilitando ao pesquisador, fazer uma análise maior do objeto de estudo a partir dos dados colhidos entre a direção da escola, a coordenação e alguns integrantes da comunidade escolar.

## 2.2 -Ambiente da pesquisa

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi escolhida uma escola pública estadual no município de Itaporanga/PB. Sendo realizado um trabalho durante o primeiro semestre do ano letivo de 2018.

A escola analisada foi a Escola Estadual de Ensino Fundamental Chagas Soares Localizada na Rua Manoel Rufino de Sousa, nº 217, no município de Itaporanga/PB.

Fundada em 1985, no governo de Wilson Leite Braga, atualmente rege-se pelo decreto de criação de nº 11.248/04-03-1986 baseado no artigo de nº 61 da lei que lhe confere do Conselho Estadual de Educação da Paraíba.

Esta instituição possui 610 m<sup>2</sup> de área construída, toda murada, sendo 150 m<sup>2</sup> destinada à área livre, embora necessite de mais arborização para uma boa ventilação. Sua infraestrutura é composta por seis salas de aula, uma sala de professores, uma sala da diretoria, um laboratório de informática, uma cantina, alguns banheiros para os alunos, banheiros para funcionários. Os recursos didáticos presentes e disponíveis para uso nesta instituição são: um vídeo cassete, um micro system (som), livros para pesquisas, TVs, microfones, jogos pedagógicos, netbooks, 12 computadores e internet.

Atualmente oferece a comunidade de Itaporanga turmas do 5º ano ao 9º ano do Ensino Fundamental, uma turma do Projeto Alumbrar, destinado aos alunos com distorção idade/série, assim como o EJA do 1º segmento Ciclo III e o segundo segmento Ciclo IV no turno da noite.

Atende a alunos de classe baixa, na sua maioria são filhos de donas de casa, domésticas, desempregadas, enfim, famílias simples que muitas vezes sobrevivem com menos de um salário mínimo.

O número de alunos matriculados é de 148 alunos, distribuídos da seguinte forma:

5º ano = 18 alunos – manhã

6º ano = 22 alunos – tarde

ALUMBRAR – 23 alunos - tarde

7º ano = 15 alunos – tarde

8º ano = 18 alunos – tarde

9º ano = 23 alunos – tarde

EJA Ciclo III Primeiro Segmento = 16 alunos – noite

EJA Ciclo IV Segundo Segmento = 13 alunos – noite

Quanto às condições materiais dispõe de cadeiras e birôs em condições de uso e suficientes ao trabalho realizado pelos profissionais. Para os materiais de expediente, a escola



supre as suas demandas com papel, grampo, clipes, pincel atômico, giz, dentre outros são disponíveis e acessíveis aos funcionários e professores.

O estado geral das janelas, portas, paredes, pisos, telhados, iluminação, ventilação, bebedouros, banheiros e as condições acústicas das salas de aula são regulares. Os recursos financeiros têm como fonte a renda do Governo Estadual e Federal, onde esta verba é totalmente gerenciada pelo Conselho Escolar. A merenda é oferecida diariamente, nos três turnos, a todos os estudantes.

Sendo assim, a escola citada visa uma melhor qualidade para o corpo docente, buscando a formação dos alunos, capacitando-os para exercerem com competência a sua autonomia, buscando ajustar os pontos negativos melhorando no que diz respeito à aprendizagem.

As atividades curriculares são trabalhadas de acordo com o nível de aprendizagem dos alunos, tornando satisfatório aplicá-las no dia a dia da escola. O projeto político pedagógico corresponde ao ponto de partida para que o andamento das atividades escolares seja promissor, satisfatório e coerente com a realidade de cada aluno.

### **2.2.1 Missão da Escola**

A Escola Estadual de Ensino Fundamental Chagas Soares assume como missão, a formação da pessoa em seus aspectos intelectual, físico, social, moral e afetivo, pelo desenvolvimento da sensibilidade, da capacidade de reflexão, de pensamento autônomo e de ação, de modo a levá-la a assumir um posicionamento diante da vida, a autodeterminar-se conscientemente e a contribuir dignamente para a construção de um mundo melhor.

### **2.2.2 Filosofia da Escola**

A filosofia da Escola Chagas Soares é o compromisso com a formação ética, política e social dos educandos, respeitando seus saberes e o meio em que vivem para a transformação social. E assim, contribuir para a definição de sua identidade de escola do campo e para a construção de um mundo mais justo, mais humano e democrático onde as pessoas possam viver inspiradas pelos valores de liberdade, solidariedade e respeito mútuo.

### **2.2.3 Metas Anuais**

De acordo com o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), a escola tem como metas:

- Assegurar um ensino de qualidade, buscando elevar a aprendizagem dos discentes de acordo com as possibilidades e ritmo de cada turma em todas as áreas de conhecimento;
- Elaborar a proposta pedagógica de acordo com a realidade do campo, visando promover uma educação voltada às necessidades da comunidade;
- Implementar o trabalho coletivo, visando à integração de todos os docentes, ajudando-se mutuamente em direção a objetivos bem definidos em busca de um trabalho de qualidade em todas as áreas;
- Incentivar o trabalho em equipe e a colaboração entre os profissionais da escola, primando pelo comportamento ético;
- Modernizar a gestão escolar, estabelecendo uma estratégia eficiente de comunicação das ações desenvolvidas na escola;
- Valorizar a cultura regional, mantendo o respeito, a confiança e a credibilidade da comunidade;

#### **2.2.4 Projeto Político Pedagógico**

O novo século se configura como o momento de redefinição de papéis e conduta nas diversas áreas de atuação. Por redefinição de papéis, entendemos uma mudança de olhar, que geralmente se processa de forma crítica, para uma direção reflexiva, ampla e aberta. Paralelamente, as ações devem ser compatíveis com o olhar e com todo ato, todo fazer de propiciar crescimento, não só do corpo discente como também do docente, da equipe técnico-administrativa e de todos que compõem o ambiente escolar.

Dessa forma, o trabalho pedagógico deve ser realizado no equilíbrio e na harmonia do desenvolvimento de cada ser humano. Equilíbrio que gera adequação entre os aspectos afetivos e psicomotores e harmonia para expressar toda produção de conhecimento na vida ao inserir a cada novo momento, um colorido especial no trabalho, nas relações e no viver. Nesse contexto é necessário ressaltar a importância do engajamento de todos para o desenvolvimento socialmente justo no espaço diverso e multicultural do campo.

Devido às inúmeras mudanças da sociedade interferindo na formação de valores, a Escola Estadual de Ensino Fundamental Chagas Soares elaborou seu Projeto Político Pedagógico embasado no compromisso com os valores ético-políticos, na formação de pessoas éticas e competentes que atuam em busca da compreensão e transformação da realidade com sabedoria e justiça.

De acordo com os artigos 12º e 13º da LDB, Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, o projeto constitui um pensar detido sobre o rumo que devemos dar ao nosso trabalho. Nele devemos explicitar princípios, diretrizes e procedimentos que assegurem a articulação entre as tarefas da escola e o conhecimento, prevendo objetivos, conteúdos e métodos a partir da consideração das exigências postas pela realidade social e estabelecendo estratégias para alcançar as metas propostas. Esta organização do trabalho pedagógico visa, portanto, à formação de uma equipe participativa, que reflete sobre o seu cotidiano e que desencadeie ações para o processo de formação de indivíduos conscientes, criativos e agentes do seu saber.

Portanto, o Projeto Político Pedagógico é um documento orientador das ações da escola, onde se registram os alvos a atingir, as opções estratégicas a seguir, em função dos diagnósticos realizados, dos valores definidos e das concepções teóricas escolhidas.

### **2.2.5 Relação com as Famílias**

É notório que o desempenho dos alunos é melhor quando os pais participam ativamente da vida escolar de seus filhos. Desta forma, esta escola estabelece contatos diretamente com os pais a fim de informá-los do rendimento escolar de seus filhos, bem como dos resultados da avaliação externa da escola. São estratégias fundamentais de colaboração e relacionamento e com a comunidade escolar.

Desta forma, a nossa escola trabalha em união com a família, buscando uma melhor qualidade de ensino para seus filhos através de:

- Reuniões bimestrais;
- Conversas informais;
- Boletins informativos;
- Eventos escolares.
- Plenárias anuais do Orçamento Democrático – OD.

### **2.3- Sujeitos Entrevistados**

Para alcançar os objetivos pretendidos, a ideia principal era de entrevistar apenas a gestora escolar, mas no decorrer da pesquisa, observamos a necessidade da participação de outros integrantes. Sendo assim, contamos também com a participação da coordenadora do Programa Mais Educação, de uma mãe e um pai de aluno e também de um funcionário de apoio da escola.

## **2.4 – Instrumentos Coletados**

Os instrumentos utilizados para a obtenção dos resultados dessa pesquisa foram: entrevistas qualitativas realizadas com 04 (quatro) integrantes da comunidade escolar, entre eles a atual gestora, uma coordenadora, 02 pais de alunos e 01 funcionário de apoio, documentação da escola estudada, pesquisas nas mais diversas fontes, bem como diversas referências relativas ao tema em questão.

## **2.5 -Análise dos Dados**

Esta seção apresenta uma análise por meio da interpretação dos dados às leituras realizadas.

## **2.6- Características dos Participantes**

A pesquisa foi realizada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Chagas Soares com a direção atual, a coordenação e alguns membros da comunidade escolar.

A gestora em exercício, é graduada em Pedagogia e está exercendo a sua função há dois anos, assim sendo, a vice-diretora também possui graduação em Pedagogia, exercendo suas funções também há dois anos, ambas escolhidas através de indicação política. Já a coordenadora Francilvera da Silva Pereira, é graduada em Letras e exerce suas funções como Prestadora de Serviços a mais de oito anos.

Em relação aos demais entrevistados, contamos com a participação de um funcionário prestador de serviços e dois pais de alunos, em sua maioria são domésticas e agricultores.

## **2.7- Análise do Tema Trabalhado**

Cabe ao gestor escolar ao assumir uma direção, a necessidade de estar atento, pois os desafios são muitos, tanto a violência, quanto a carência qual atinge a vida da escola, encontra-se também a não participação da família, acredita se também sobre o despreparo de profissionais que atuam desatualizados no ambiente escolar, além disso, há também a falta de recursos físicos e materiais que são os mais necessários. A desvalorização e perspectivas trazem bastantes dificuldades, pois vários profissionais se deslocam de duas ou três instituições para manterem o seu padrão de vida.

De acordo com (LUCK, 2009), “a ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for a sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na

liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho”.

O gestor educacional deve ter a capacidade de integrar todas as áreas de atuação presente na rotina escolar e de se dedicar a melhorar o desempenho da escola em todos os seus aspectos, deve ter disposição e criatividade para propiciar a sua equipe em ambiente de trabalho positivo e participativo. Cabendo a ele preocupar-se com o tipo de gestão desenvolvida e como se dá a participação, tanto dos professores quanto dos funcionários nas decisões e objetivos almejados pela escola.

Por considerarmos esse tema importante e com base em tudo o que foi destacado anteriormente, pretendemos compreender como o gestor atual da escola estudada lida diariamente com as dificuldades e os desafios existentes na instituição, compreendendo como ele atua diante de tais circunstâncias e com isso traçar um paralelo entre a realidade e as teorias aqui apresentadas.

Ainda no que diz respeito ao ambiente escolar, faz-se necessário às estruturas físicas da escola e se estas proporcionam qualidade às atividades desenvolvidas pela mesma, pois sabemos que é na escola que o educando passa boa parte do seu dia, devendo esta estar comprometida em oferecer não só um ensino de qualidade, mas também um ambiente físico que contribua de forma significativa com a formação educacional de cada sujeito.

Por fim, outro aspecto importante que observamos diz respeito à relação do gestor com a família e com a comunidade, pois sabemos da importância da parceria entre família e escola, cabendo à gestão da mesma e sua equipe proporcionar abertura suficiente para que a família se faça presente na vida acadêmica de seus filhos e contribua não só com a formação dos educandos, mas também com a melhoria da instituição de ensino de uma maneira geral, pois ainda continuando o pensamento da autora (LUCK, 2009), “uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos”.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção apresentada a Fundamentação Teórica do tema da pesquisa. Para isso foram realizadas diversas pesquisas e utilizadas diversas bibliografias e documentações como forma de contribuição a respeito do assunto abordado.

Assim, serão evidenciados os principais conceitos e objetivos, buscando mostrar o papel do gestor, o cotidiano de uma escola e os principais desafios enfrentados frente a uma direção escolar no intuito de adquirir conhecimentos a respeito desses assuntos.

#### **3.1 – O papel do Gestor Escolar**

São poucas as pessoas que de fato conseguem explicar qual a função de um diretor escolar. Entre os alunos há uma mistura de medo e respeito com a pessoa do gestor, já para os pais ou responsáveis o veem como um administrador que vive em busca de solucionar os problemas diários da escola, e por fim, os funcionários o enxergam como um colega de trabalho.

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão. (LUCK, 2009, p.23)

Mais na verdade, a função do gestor escolar em uma instituição é de extrema importância, pois o mesmo exerce várias funções. É ele quem assume uma liderança, devendo oferecer uma comunicação aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal entre funcionários, alunos e pais, sem falar da necessidade desse profissional para orientar e assessorar o processo pedagógico e administrativo da escola em que atua. É preciso ter em mente de que a sua atuação não é algo simples, pois requer bastante conhecimento em diversas áreas.

Cabe ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar um ambiente que envolva toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade de fazer do seu trabalho não uma obrigação, ou uma aceitação de um cargo de confiança, mas uma realização prazerosa voltada para a educação e aprendizagem dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Segundo Luck (2004, p.32), “É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema de desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal”.

Conforme afirma a autora citada anteriormente “devido à sua posição central na escola, o desempenho do seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola”. Heloísa Luck (2004, p.66) refere ainda que “é do desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem”.

Sendo assim, quanto maior for a instituição em que ele atua, mais trabalhosa se torna a sua tarefa na execução do seu papel. Assim fica claro que ao assumir a direção de uma escola, ele deverá estar atento, pois os problemas que ele irá enfrentar são muitos, principalmente em escolas públicas.

### **3.2 A Instituição Escolar e o seu Cotidiano**

Para conhecer uma escola é preciso antes de tudo conhecer o seu cotidiano, pois ele traduz o que ela realmente é, sendo também o que fazem dela os seus participantes. Nesse sentido nenhuma instituição é igual à outra, embora possam ser parecidas por expressarem elementos comuns. Uma escola pode situar-se em um determinado ponto de diversos eixos situacionais, a exemplo de ser democrática, autoritária, inovadora, conservadora, entre outros tipos.

Sabemos que a escola é um espaço de socialização e sociabilidade entre jovens e adolescentes, que possuem múltiplas realidades e pensamentos diferentes, com a participação de grupos distintos.

Assim, investigar o cotidiano de uma escola consiste na busca de significados atribuídos pelos sujeitos participantes desse ambiente aos movimentos de interação encontrados dentro da escola, como eles veem esse espaço, quais as perspectivas e angústias trazidas para dentro da instituição, como esse espaço é utilizado, não apenas para aquisição de conhecimento, mais também os outros espaços fora da sala de aula.

A partir da década de 1980, a escola passa a ser entendida como um espaço sociocultural.

Analisar a escola como espaço sociocultural significa compreendê-la na ótica da cultura, sob um olhar mais denso, que leva em conta a dimensão do dinamismo, do fazer-se cotidiano, levando a efeito por homens e mulheres, trabalhadores e

trabalhadoras, negros e brancos, adultos e adolescentes, enfim, alunos e professores, seres humanos concretos, sujeitos sociais e históricos, presentes na história, atores da história. Falar da escola como espaço sociocultural implica, assim, resgatar o papel dos sujeitos na trama social que a constitui, enquanto instituição (DAYRELL, 1996, p.136).

Ainda de acordo com o pensamento desse autor, para aprendermos a escola como construção social devemos compreendê-la no seu fazer cotidiano, através de sua organização oficial enquanto sistema escolar, como a ação de seus sujeitos. A escola enquanto espaço sociocultural deve ser analisado através dos seus diferentes aspectos, levando em consideração a diversidade de seus atores e sujeitos, como também os sentidos e objetivos atribuídos a ela, sendo esses múltiplos (DAYRELL, 1996).

Uma escola se faz e existe como organização social, a partir desse cotidiano marcado por relações interpessoais, jogo de poder e de interesses, conflitos, discursos, uso do tempo, uso do espaço, comportamentos regulares, hábitos, etc. É fundamental reconhecer que o que ocorre no dia a dia escolar tem uma importância significativa para determinar a qualidade do ensino, pois geralmente procura-se ver a escola a partir de teorias educacionais, de legislações e de atos normativos.

Sabemos que a condição da educação depende, portanto, do cotidiano praticado na escola, daquilo que realmente se faz nela. É importante reconhecer que o dia a dia escolar não é dado, nem de todo transformável de fora para dentro, esse cotidiano tem uma lógica própria em cada instituição, muito embora se possa encontrar semelhanças entre algumas e essa lógica é pontuada pelos sujeitos sociais que dão vida e fazem a prática cotidiana.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã. (LUCK, 2009, p.20).

Em vista disso, para se reconhecer um cotidiano escolar é preciso debruçar-se sobre como esses sujeitos se percebem e enxergam sua atuação dentro da escola, o que determina essa percepção, quais as maiores influências (sejam internas ou externas) na determinação dessa percepção, que por certo, recebe grande influência das práticas regulares que ocorrem no interior do estabelecimento de ensino.



### 3.3 O Gestor escolar e seus desafios

Não muito diferente de uma empresa privada, na escola pública também há a necessidade de profissionais capacitados e preparados para a gestão tanto dos processos como das diversas atividades administrativas.

Nesse sentido, o gestor escolar deve entender essa instituição como um organismo vivo e dinâmico, devendo exercitar a flexibilidade em suas ações, pois com esta atitude se tornará preparado para enfrentar os problemas cotidianos da escola.

É importante destacar também a importância da boa comunicação que deve haver entre a escola e a comunidade que a cerca. O gestor proativo e comprometido com a comunidade escolar deve procurar conhecer o meio social onde vivem os seus alunos, tentar entender suas famílias e os problemas circunvizinhos da escola, desenvolvendo uma parceria com os responsáveis por esses estudantes.

Dentro deste panorama, nota-se a necessidade do gestor perceber que os acontecimentos fora da escola podem exercer grande influência dentro dela. Por isso, está nas mãos do gestor o maior compromisso de gerir uma unidade escolar para a consolidação de uma escola pública de qualidade, tendo sempre como objetivo o aprendizado e a formação do educando, pois de acordo com a (LDB, 1996), “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Além dessas responsabilidades que o gestor escolar deve praticar, há também a de regular, ou seja, fazer com que as normas, regras, leis sejam cumpridas, tornando-se talvez a tarefa mais árdua e desafiadora para esse profissional.

Sabemos que nos dias atuais, a realidade tanto interna como externa da escola influencia cada vez mais o cotidiano do gestor, reforçando a ideia de que não há e nem pode haver um modelo padronizado para gerir seus trabalhos escolares.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola (educadores, alunos, professores, funcionários e pais) nas decisões que norteiam o seu funcionamento, haverá melhores condições para se exercer a gestão compartilhada e adequada aos desafios da atualidade. Do mesmo modo, haverá subsídios para a prestação de uma educação de qualidade, visto que estarão criadas as bases necessárias para a prática de pressão sobre os setores educacionais responsáveis pela concessão de recursos e real autonomia às escolas. (PARO, 1997, p.12).

Sendo assim, são muitos os desafios e dificuldades que prejudicam esse ambiente escolar e que não favorecem uma aquisição do conhecimento da forma como deveria ser, tranquila e agradável. Vejamos alguns:

- Funcionários compromissados com o trabalho;
- Ausência de infraestrutura física básica e adequada como: salas com dimensões desapropriadas à quantidade de alunos matriculados, pouca ventilação e iluminação precária;
- Falta da participação dos pais;
- Professores desmotivados pelo excesso de trabalho e má remuneração;
- Desrespeito por parte dos alunos;
- Bullying dentro da unidade escolar;
- Falta de estrutura familiar dos alunos, onde na maioria dos casos toda a responsabilidade pela formação do educando recai sobre a escola;
- Agressões verbais e algumas físicas entre alunos e alunos/professores;

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, como sua própria postura intere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais. (LUCK, 2009, p.121).

Diante desses e mais alguns obstáculos existentes dentro do ambiente escolar e que prejudicam todo um trabalho desenvolvido pela comunidade escolar, ao gestor cabe o grande desafio de administrar a escola e ainda buscar esforços para realizar todos os projetos, ações e regulamentos para que se obtenham bons resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para chegarmos aos resultados pretendidos na construção desse trabalho, foram elaboradas questões a partir de entrevistas realizadas com os sujeitos participantes, pesquisas bibliográficas e também a utilização de algumas documentações da escola estudada, com o objetivo de compreender a realidade de uma escola pública, tendo como referência os modelos de gestão administrativa, financeira e pedagógica de uma escola estadual do município de Itaporanga/PB.

Durante a entrevista, obtivemos informações relevantes sobre de que forma acontece o trabalho de um diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo com suas respectivas atribuições, suas dificuldades e os problemas diários que muitas vezes comprometem o desenvolvimento e o sucesso do seu trabalho. Obtivemos também respostas de outros participantes, onde na ocasião entrevistamos uma coordenadora, dois pais de alunos e uma funcionária de apoio da escola.

A escola onde a gestora atua funciona nos três turnos e tem aproximadamente 185 alunos matriculados no Ensino Fundamental e Ensino de Jovens e Adultos (EJA), contando com uma equipe de 12 professores, três pessoas na equipe gestora, sendo duas na direção e outra na coordenação, uma secretária, 04 funcionárias de limpeza e 03 merendeiras, além de 02 funcionários técnicos administrativos, 02 inspetoras e 04 na portaria da escola.

De início a atual gestora nos respondeu que está nessa função de diretora há quase três anos e que os motivos pelos quais aceitou esse cargo foi a necessidade que a escola possuía naquele momento, tendo em vista que a direção em exercício havia pedido exoneração do cargo e como ela já era a secretaria da escola há mais de nove anos, ela aceitou essa nova missão.

Com relação ao papel do gestor e sua rotina diária, ela respondeu o seguinte:

Ser gestor nos dias atuais, com as transformações que o mundo e a educação vêm vivendo, o modo como a educação é exercida hoje, não é nada fácil. Sei que o papel do gestor é cuidar de todos os segmentos da escola, administrar todos os recursos existentes de forma que a escola funcione da melhor maneira possível e que leve os estudantes a um ensino de qualidade. Sobre a minha rotina diária, digo que ela é bem cheia, são reuniões, conversas com pais e alunos, resolução de conflitos entre funcionários e às vezes também entre professores, tenho que saber utilizar os recursos financeiros, pois muitas vezes são insuficientes. Enfim, dirigir uma escola com todos os problemas e dificuldades existentes não é tarefa fácil, mas faço o que tenho ao meu alcance. (DALVACI, 2018).

Ainda de acordo com a gestora, a escola necessita de uma quadra poliesportiva para a prática da educação física, pois o espaço existente é feito num local inadequado, havendo também a necessidade urgente de se trocar toda a fiação que compõe a rede elétrica da escola, bem como de alguns reparos nos banheiros e salas de aula.

Ela também nos falou sobre a necessidade de mais um profissional para atender aos alunos, seja mais um coordenador, professor ou funcionário sempre que houver necessidade, tendo em vista que na falta de algum dos professores, como ocorre em algumas situações, de alguém da direção ou mesmo a coordenadora assumir a turma, deixando assim de realizar suas atribuições na direção.

A coordenadora entrevistada do Programa Mais Educação nos relatou também sobre a questão citada anteriormente pela gestora:

Como eu também faço parte dessa equipe gestora, eu vejo de perto todos os problemas e dificuldades que nossa gestora enfrenta em seu dia a dia, vejo o quanto é difícil exercer essa função nos dias atuais onde os alunos estão cada vez mais rebeldes e a maioria dos pais não se preocupam com a vida escolar de seus filhos e vejo entre uma das muitas necessidades de nossa escola, a contratação de um coordenador pedagógico, pois sou coordenadora de um programa que funciona em horário oposto ao das aulas, que serve como reforço para os alunos com maiores dificuldades. Assim, pela falta desse profissional, muitas vezes deixo os meus afazeres para atender as necessidades da escola. (FRANCILVERA, 2018).

Tanto a gestora quanto a coordenadora entrevistada, percebem essa necessidade para que a equipe gestora possa concretizar as suas ações de maneira mais efetiva, atendendo as demandas que lhes são atribuídas, sempre na busca do sucesso na aprendizagem dos alunos.

A diretora entrevistada tem a convicção de que cabe a ela a organização pedagógica e administrativa da escola, embora a gestão do setor pedagógico é realizada em conjunto com a coordenação, onde atua mais diretamente com os docentes.

Na função administrativa, ela nos relatou o seguinte:

Sou consciente de que meu dever é fazer com que todos os setores da escola estejam funcionando bem e de acordo com o que é legal. Porém, conto apenas com a colaboração de 01 técnico administrativo que me auxilia nessas funções. Não há mais pessoas para auxiliar na supervisão e orientação dos educandos, portanto cabendo apenas a mim, a vice-gestora e a coordenadora, esse trabalho que é de grande importância para a resolução de problemas e impasses que às vezes ocorrem na sala de aula. (DALVACI, 2018).

Sobre a gestão democrática escolar, tanto a diretora quanto a coordenadora concordam que ela é um meio de se efetivar a participação de todos, não só de professores e funcionários,

mais também alunos e pais, onde todos possam atuar e interferir de maneira adequada e positiva nas tomadas de decisões que envolvem a escola.

E sobre essa questão da gestão democrática e da participação efetiva na escola, obtivemos a seguinte resposta de uma mãe de alunos, a senhora (MARIA SALES), “sei que é importante a participação na vida escolar de nossos filhos, de ir até a escola saber como anda seu comportamento, mas confesso que participo muito pouco disso, pela falta de tempo e pelo fato de ter que trabalhar em casa de família para sustentá-los”.

Compreendo também a grande importância da participação dos pais ou responsáveis na vida escolar de seus alunos, embora na escola, ainda essa questão necessite melhorar muito, tendo em vista que a maioria dos pais ou responsáveis não acompanham a vida estudantil de seus filhos, pois se percebe que através da ajuda da família poderá ser sanada parte das dificuldades de aprendizagem dos educandos, pois quando a comunidade está também envolvida, poderá auxiliar na busca de soluções para problemas que interferem no processo de ensino aprendizagem. (DALVACI, 2018).

Sobre os recursos financeiros, a gestora nos falou da insuficiência e das dificuldades em gastá-los, pois assim há uma dificuldade na concretização de muitas ações, tornando inviável a realização de muitos projetos e programas, pois muitas vezes é exigido pelo governo que se adquira material de que a escola não necessita, impedindo a aquisição de outros que são de importância e necessidade. Com isso, as muitas escolas públicas passam por obstáculos para conseguir concretizar planos e projetos para a melhoria do ensino, da aprendizagem e para a conservação da estrutura física.

Diante de todos esses obstáculos que a gestora relatou ainda sobre a questão da indisciplina, da evasão e do abandono escolar, tendo em vista que a escola está inserida em uma comunidade onde a maioria das famílias são de baixa renda, com muitos pais analfabetos, que não participam e nem estimulam os seus filhos na vida estudantil, tornando-se uma dificuldade na vida desses alunos, que muitas vezes não sentem vontade de ir ou continuar seus estudos.

Sobre a questão da indisciplina, obtivemos como resposta da funcionária (SELMA): “grande parte de nossos alunos apresentam um grau de indisciplina alto, muitos não respeitam nem nós que somos funcionários e entre eles a situação é ainda pior”.

Percebemos através das falas da gestora e da coordenadora que muitos ainda frequentam a escola apenas para receberem auxílios de programas federais, a exemplo do Bolsa Família.

Por fim, a gestora nos relatou sobre a questão da motivação dos profissionais, em especial os professores e alunos, pois influenciá-los e motivá-los requer muita conversa, estudo e dedicação. É preciso valorizar, abrindo espaço para sugestões e indicar caminhos para que possamos ter um grupo mais unido, sempre na busca de sucesso e melhoria da educação pública.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho de pesquisa, pudemos perceber que o gestor escolar é um profissional carregado de obrigações, pois em seu dia a dia ele enfrenta muitos desafios. Vimos que ele deve ser um profissional com a capacidade de perceber o que está ao seu redor, sabendo administrar bem os recursos da sua escola.

Observamos ainda na prática, as funções e atribuições de um gestor escolar na função de diretor, compreendendo também o que é necessário para transformar um profissional da educação em um gestor competente, capaz de transformar a realidade da escola aonde atua.

Vimos que durante o ano letivo, seus desafios são constantes e que para a resolução dos mesmos é necessário um profissional que saiba manter a organização, a harmonia e principalmente o respeito entre todos que integram a comunidade escolar, onde possam sempre assegurar que na escola aconteça uma educação de qualidade, primando sempre os valores considerados éticos, morais e humanos.

Foi possível perceber ainda, que as dificuldades enfrentadas em seu cotidiano são entraves difíceis de serem superados, por isso, esse profissional deve ter consciência de seu próprio papel dentro do espaço escolar, refletindo e avaliando sobre o seu trabalho de forma constante.

Enfim, através dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, observamos que é quase uma unanimidade que o gestor enfrenta muitos problemas em seu dia a dia, que muitos pais pouco participam da vida escolar de seus filhos e que a questão da falta de profissionais, dos recursos financeiros insuficientes e da indisciplina de alguns alunos torna-se uma tarefa difícil que é administrar uma escola pública.

Assim, é fundamental que o gestor escolar aja como líder da sua equipe de trabalho e represente a escola perante a comunidade, devendo ter uma pré-disposição para realizar um trabalho coletivo, estando sempre aberto ao diálogo com os diferentes grupos existentes dentro e fora da escola e buscar uma maior interação possível em favor da instituição na qual trabalha.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de et al. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 1999.
- ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.
- DAYRELL, J. T. **A escola como espaço sócio-cultural**. In: Dayrell, J. (Org.). **Múltiplos olhares sobre educação e cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- DOURADO, Luiz F. **Gestão em educação escolar: atualizada e revisada**—Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso. Rede e-Tec Brasil, 2012.
- FERNANDES, Angélica Pereira de Lima. **Gestão democrática e o papel do conselho escolar: um estudo de caso numa escola pública de João Pessoa-PB**. 2016.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. São Paulo. 2000.
- HAGEMEYER, Regina Cely de Campos. **Dilemas e desafios da função docente na sociedade atual: os sentidos da mudança**. Educar em Revista, n. 24, p. 67-85, 2004.
- LDB. **Lei de Diretrizes e bases da educação Nacional**. 1996.
- LEMONS, Jackson Adriano; MEZNEK, Ivone. **ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR**.
- LUCK, HELOÍSA (2004). **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Ed. Petrópolis: Vozes.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.
- MONLEVADE, João Antônio Cabral de. **Funcionários de Escolas: cidadãos, educadores, profissionais e gestores**. 2016.
- MONLEVADE, João Antônio Cabral de; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão Democrática nos Sistemas e na Escola**. 2016.
- PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade**. R. bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.l 74, p.255-290, maio/ago. 1992.
- PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)**. EEEF Chagas Soares, 2018.
- REGIMENTO ESCOLAR**. EEEF Chagas Soares, 2018.



SILVA, Renato André Pedrosa da. **Gestão educacional e seus desafios na escola pública**. 2014.

SILVA, Sônia Maria da. **As dificuldades na atuação do gestor escolar na rede estadual de Foz do Iguaçu-Paraná**. 2011.

TAVARES, Andrezza Maria Batista do Nascimento; DE LIMA, Erika Roberta Silva; SILVA, Josué Joaquim da. O gestor educacional na contemporaneidade: os desafios da gestão na Escola Municipal Severino Bento Bezerra em Boa Saúde/RN. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, v. 2, n. 4, p. 74-84, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICES

## **APÊNCIDE A – Entrevista com a gestora**

Perguntas que foram aplicadas na entrevista realizada com a gestora da EEEF Chagas Soares no dia 07 de maio de 2018, entre as 14h00m e 16h00m.

- Qual o seu nome completo?
- Idade?
- Formação acadêmica?
- Há quantos anos está exercendo o cargo de diretora desta instituição?
- Por quais razões a senhora aceitou esse cargo de confiança?
- A senhora já havia exercido o cargo de diretora em alguma outra instituição?
- Em sua opinião, qual o papel de um gestor escolar?
- Caracterize de forma breve essa instituição.
- Conte um pouco de sua rotina diária.
- Então, diante dos afazeres de um diretor. Quais são os maiores desafios e dificuldades que a senhora encontra na gestão dessa escola?
- Diante de tudo o que foi relatado, que mecanismos a senhora busca para tenta resolver ou amenizar os problemas citados?
- Conte-nos um pouco sobre a participação da comunidade nesse processo de resolução de problemas e de como é a participação dos pais ou responsáveis pelos alunos.
- Como é o comportamento dos alunos que aqui estudam?
- E entre os funcionários, há problemas que demandam soluções, ou todos convivem em harmonia?
- E sua relação com os professores? Acha que precisa melhorar?
- O que a senhora acha que o governo deveria melhorar na educação?
- Para finalizar, faça um breve balanço de sua gestão.

**APÊNCIDE B – Entrevista com a coordenadora do Programa Mais Educação**

Perguntas que foram aplicadas na entrevista realizada com a Coordenadora da EEEF Chagas Soares no dia 08 de maio de 2018, entre as 09h00m e 11h00m.

- Qual o seu nome completo?
- Idade?
- Formação acadêmica?
- Há quanto tempo a senhora exerce a sua função nesta escola?
- Por quais motivos aceitou essa função?
- Faça uma breve característica dessa instituição.
- Em sua opinião, quais são os maiores desafios encontrados pela atual gestão dessa escola e pela coordenação?
- O que a senhora acha que deveria ser feito para tentar solucionar ou amenizar esses problemas?
- Qual a sua contribuição para essas questões?
- Nos conte um pouco de como é a participação da comunidade na questão de buscar solucionar esses e outros problemas?
- Em sua opinião, como é o comportamento dos alunos dessa escola?
- O que a senhora acha que o governo deveria melhorar na educação?
- Para finalizar, faça um breve balanço de sua funções.

**APÊNCIDE C – Entrevista com pai e mãe de alunos**

Perguntas que foram aplicadas na entrevista realizada com pais de alunos da EEEF Chagas Soares no dia 09 de maio de 2018, entre as 09h00m e 11h00m.

- Qual o seu nome completo?
- Idade?
- Formação acadêmica?
- Sua profissão?
- Sua renda mensal?
- Recebe bolsa família?
- Quantos filhos estudam nessa escola?
- O que o(a) senhor(a) acha dessa instituição de ensino? Está satisfeita(o)?
- E sobre a direção da escola? O que o(a) senhor(a) acha da atual gestão?
- Em sua opinião, o que deve fazer um diretor escolar?
- Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades que um diretor enfrenta dentro da escola pública?
- Como é o comportamento de seu filho(a) dentro e fora da escola?
- Como é a sua participação na vida escolar de seu filho(a)? Ajuda de alguma forma a direção da escola?
- E seu filho(a), ajuda de alguma forma a direção?
- Para finalizar, o senhor (a) acha que o governo deveria fazer alguma coisa para melhorar a educação e o funcionamento das escolas públicas?

**APÊNCIDE D – Entrevista com funcionária da escola**

Perguntas que foram aplicadas na entrevista realizada com funcionários da EEEF Chagas Soares no dia 10 de maio de 2018, entre as 09h00m e 11h00m.

- Qual o seu nome completo?
- Idade?
- Formação acadêmica?
- Qual função a senhora exerce nessa escola?
- Há quanto tempo e como conseguiu essa função?
- Conte um pouco de sua rotina de trabalho nessa escola.
- Agora nos conte como é a sua relação com seus colegas de trabalho.
- E com a direção da escola, como se dá sua relação com a atual gestão?
- A senhora acha que precisa melhorar algo por parte da direção?
- Como a senhora vê a atual gestão?
- Em sua opinião, o que deve fazer um diretor de escola? Como a senhora acha que ele deve agir em seu dia a dia?
- A senhora acha que o diretor enfrenta muitos problemas diários? Se sim, liste alguns.
- E a senhora, tem ajudado e participado da gestão, colaborando na resolução de eventuais problemas?
- Em sua opinião, como se comportam os alunos dessa escola?
- E os pais, vem à escola com frequência?
- E sobre o governo, acha que deveria melhorar alguma coisa na educação?
- Para finalizar, a senhora está satisfeita com a sua função e a atual gestão?