



FACULDADE DO MACIÇO DE BATURITÉ
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

FLÁVIO CIRINO DA COSTA

**OS DESAFIOS DA EQUIPE DIRETIVA FRENTE ÀS
ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR**

**BATURITÉ-CE
2023**

FLÁVIO CIRINO DA COSTA

**OS DESAFIOS DA EQUIPE DIRETIVA FRENTE ÀS
ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof. Esp. Raênia Suele Araújo de Lima

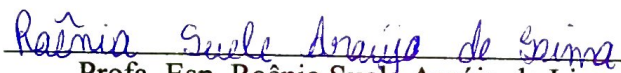
FLÁVIO CIRINO DA COSTA

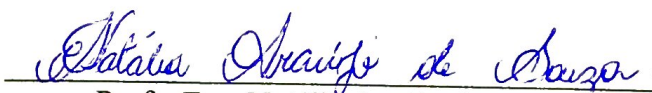
**OS DESAFIOS DA EQUIPE DIRETIVA FRENTE ÀS
ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR**

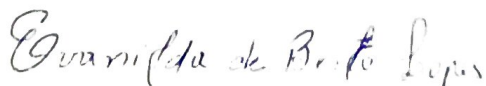
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pedagogia da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em: 04/02/2023.

BANCA EXAMINADORA


Profa. Esp. Raênia Suele Araújo de Lima
Faculdade do Maciço de Baturité - FMB (Orientadora)


Profa. Esp. Natália Araújo de Souza
Faculdade do Maciço de Baturité - FMB (Examinadora)


Profa. Ma. Evanilda de Brito Lopes
Faculdade Metropolitana Norte Riograndense - FAMEN (Examinadora)

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do
Sistema de Geração Automático da Faculdade Maciço do Baturité

COSTA, Flávio Cirino da

Os desafios da equipe diretiva frente às atribuições da
gestão escolar / Flávio Cirino da Costa . – : Faculdade do
Maciço de Baturité - FMB, 2022.

21f.

TCC (Pedagogia) – Faculdade do Maciço de Baturité - FMB:
Baturité, 2023.

Orientador(a): Esp. Raênia Suele Araújo de Lima

1 Gestão escolar. 2 Equipe diretiva. 3 Desafios. 4
Possibilidades.

OS DESAFIOS DA EQUIPE DIRETIVA FRENTE ÀS ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Flávio Cirino da Costa¹, Raênia Suele Araújo de Lima²

RESUMO

O presente artigo aborda a temática “Os desafios da equipe diretiva frente às atribuições da gestão escolar”. Tem como objetivo geral: analisar quais os desafios da equipe diretiva diante das atribuições da gestão escolar. E como objetivos específicos: identificar e descrever as atribuições da equipe diretiva e da gestão escolar; identificar e pontuar os desafios da equipe diretiva diante das competências da gestão escolar; identificar e apontar possíveis soluções aos desafios da equipe diretiva. Para responder a tais objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter bibliográfico, tendo como principais referenciais: Dias (2019), Lück (2009), Paro (1996), Santos (2008), dentre outros. No que concerne aos dados, foram apresentados os enfrentamentos e desafios da gestão escolar, tanto da equipe diretiva como em relação ao gestor, no que diz respeito ao gerenciamento da escola, à equipe, aos funcionários, aos professores, à relação pais e escola, à motivação da equipe, ao orçamento financeiro, entre outros. Ademais, foi possível identificar as possíveis soluções ao enfrentamento dos desafios da gestão escolar, como a cooperação de todos que fazem parte da escola e gerenciamento, entre outros. Desse modo, diante dos dados coletados, foi possível chegar à conclusão de que os desafios da gestão escolar são muitos e em diversos aspectos. Além disso, foi possível compreender que tais desafios podem ser solucionados se a escola como um todo caminhar unida em busca dos mesmos objetivos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Equipe diretiva. Desafios. Possibilidades.

ABSTRACT

This research deals the theme "The challenges of the management team facing the attributions of school management". It has the general objective: to analyze the challenges of the management team in the face of the attributions of school management. And as specific objectives: to identify and describe the attributions of the directive team and school management; to identify and point out the challenges of the management team in the face of school management skills; to identify and point out possible solutions to the management team's challenges. To respond to these objectives, bibliographic research was developed, having as main references: Dias (2019), Lück (2009), Paro (1996), Santos (2008), among others. With regard to the data, the confrontations and challenges of school management were presented, both for the management team and in relation to the manager, with regard to school management, the team, employees, teachers, the relationship between parents and school, to the motivation of the team, the financial budget, among others. In addition, it was possible to identify possible solutions to face the challenges of school management, such as the cooperation of all who are part of the school and management, among others. Thus, given the collected data, it was possible to conclude that the challenges of school management are many and in different aspects. In addition, it was possible to understand that such challenges can be solved if the school as a whole walk together in pursuit of the same goals.

Keywords: School management. Management team. Challenges. Possibilities

¹ Graduando em Pedagogia. E-mail: pastorflaviocirino@gmail.com

² Orientadora Especialista em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional e Educação Especial Inclusiva. Faculdade Maciço de Baturité - FMB. ra.suele@hotmail.com.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2. METODOLOGIAS.....	14
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
5. REFERÊNCIAS.....	20

INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em um mundo que está em constante transformação e desenvolvimento, bem como em uma sociedade que anseia por conhecimento e novas experiências. É nesse contexto que se precisa compreender a importância de um ambiente onde as pessoas possam crescer em conhecimento, desenvolvimento e serem transformadas a partir dos saberes decorrentes desse processo. Esse lugar se chama escola, um espaço para todos sem distinção de raça, sexo, condição social ou qualquer outra situação que gere separação.

Tendo em vista que na escola é onde se cria consciência de cidadania, respeito, valores e, acima de tudo, conhecimento. Nesse sentido, Libâneo et al (2001, p. 296) afirmam que: “a escola é espaço de realização dos objetivos do sistema de ensino e dos objetivos de aprendizagem”, seja no âmbito acadêmico e intelectual, como também no conhecimento como ser humano. Assim, é possível aperfeiçoar princípios e valores de suma importância nas relações interpessoais.

Nessa perspectiva, a escola e o processo de escolarização do ser humano são fundamentais na sociedade contemporânea, pois o conhecimento e desenvolvimento que o ambiente escolar proporciona é de suma importância para a evolução intelectual em todas as etapas e fases do seu desenvolvimento humano e acadêmico.

Em meio a todas as questões que envolvem a escola, faz-se necessário que haja dentro do espaço escolar uma estrutura que se ofereça organização e a participação de todos de maneira organizada, surgindo, desse modo, a questão da gestão escolar.

Nessa direção, Lück (2009, p. 24) afirma que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Essa definição mostra a importância de uma boa gestão na escola, tendo em vista que a ideia de gerir uma escola traz consigo grandes responsabilidades, bem como uma enorme capacidade por parte dos gestores de distribuir tarefas e envolver todos nesse processo.

Nessa perspectiva, a chamada gestão democrática com eleição pela própria comunidade escolar também é de suma importância no processo de gestão. Pois, os gestores são eleitos

pela comunidade escolar, contribuindo para que haja chance de que todos que compõem a equipe de gestão e os demais membros da comunidade, de maneira coesa e harmônica, busquem meios para que aconteça de fato uma gestão participativa em prol da escola e comunidade.

A gestão escolar, sem sombra de dúvida, é fundamental no processo educacional e na estrutura que envolve os indivíduos nesse processo. Sem a gestão, a escola não funciona de maneira correta no sentido de que é preciso gerir e otimizar as ações dentro da escola, como também em sua volta. No que concerne ao ambiente escolar propriamente dito, na rotina da escola, todas as ações precisam ser bem planejadas, desde a entrada dos alunos na escola, os funcionários que recebem os alunos, passando pelos professores, coordenador pedagógico, direção, demais profissionais e afins.

Na dinâmica escolar e suas várias demandas, é preciso supervisão e avaliação constante. Os funcionários, professores, alunos e pais precisam ser informados e orientados acerca das mais diversas demandas e necessidades que o contexto escolar apresenta.

Nesse caminho, a própria ideia de gestão já traz em si grandes desafios que se apresentam cada vez mais frequentes. De forma específica, a gestão escolar enfrenta desafios diários e constantes que precisam ser avaliados por todos aqueles que compõem essa gestão. Quando se fala em desafios da gestão escolar, é imprescindível falar sobre os alunos, equipe de trabalho, pais e demais funcionários que estão inseridos na instituição.

Assim, são inúmeros os desafios à frente da gestão de uma escola, a saber: questões como fome, violência, tráfico de drogas, prostituição; todos esses também fazem parte desse contexto de gestão. Dito isso, os gestores precisam de habilidade e desenvoltura, bem como senso de justiça e senso democrático para lidar com as mais diferentes demandas, dificuldades e desafios que se apresentam diante dos seus olhos.

Em relação ao interesse pelo tema desse trabalho, esse surgiu durante a graduação, enquanto se fazia um estágio em Gestão Escolar. No período de observação, tive a oportunidade de diálogo com a gestão, bem como a coordenação pedagógica em que ouvi histórias e relatos sobre os desafios do dia a dia da escola e estratégias para melhorar o ambiente escolar.

Além disso, por meio da observação durante a semana de estágio, foi possível observar as necessidades estruturais da escola, o trabalho da equipe diretiva e demais funcionários. Também foi possível participar de uma reunião de planejamento, na qual foram identificadas grandes dificuldades que se apresentaram diante da gestão e, ao mesmo tempo, ver o desejo da gestão de sempre fazer o melhor pela escola, além de como acontecia o engajamento de

todos os funcionários em prol do bom andamento daquela instituição de ensino. Esses fatos despertaram o desejo de poder contribuir para um trabalho que falasse sobre o respectivo tema com intuito de poder trazer alguma contribuição.

Nessa perspectiva, o presente TCC aborda a problemática: quais os desafios da equipe diretiva frente as atribuições a gestão escolar? Diante de tal questionamento, elaborou-se o seguinte objetivo geral: analisar quais os desafios da equipe diretiva diante das atribuições da gestão escolar. E os objetivos específicos: identificar e descrever as atribuições da equipe diretiva e da gestão escolar; identificar e pontuar os desafios da equipe diretiva diante das competências da gestão escolar; e identificar e apontar possíveis soluções aos desafios da equipe diretiva.

Para responder aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico, tendo como principais referenciais: Dias (2019), Lück (2009), Paro (1996), Santos (2008), dentre outros.

A realização do presente trabalho justifica-se por constituir-se uma pesquisa de caráter científico, a qual dialoga sobre os desafios da equipe diretiva frente a gestão escolar, com base em dados levantados a partir de uma pesquisa bibliográfica, tratando assim tais desafios a partir do ponto de vista de diversos teóricos da área.

1 REVISÃO DE LITERATURA

É de suma importância entender um pouco sobre o que é a gestão escolar, pois trará um direcionamento diante do objetivo proposto. A gestão envolve toda a dinâmica da escola. Tendo em vista que:

Para parte das teorias organizacionais aplicadas à escola parece haver uma compreensão de que a gestão escolar é conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia. Esses pensadores compreendem, à luz da teoria clássica da administração ou das teorias das escolas que a substituíram (das teorias da burocracia), a gestão escolar como um fenômeno administrativo no qual os recursos são utilizados por meio das técnicas disponíveis para o alcance dos objetivos e fins da organização, portanto, sugerindo a ideia de uma forma/técnica ótima de se conduzir tal fenômeno (SOUZA, 2012, p. 161-162).

Diante desta afirmação, é possível compreender que a gestão de uma escola é imprescindível para o seu bom andamento; tudo passa por ela e emana dela. Os profissionais que lidam com a educação e sua administração precisam se esmerar nesse conceito e cumprir com afincos esses princípios.

Desse modo, deve haver harmonia em todos os aspectos que envolvem a gestão. A direção e sua equipe devem estar em harmonia e trabalhar em conjunto, em busca de promover o bom andamento da instituição e seus projetos haja visto que:

Diretor e coordenador pedagógico formam a dobradinha que comanda as ações na escola. Enquanto o diretor fica responsável pela organização de todos os processos, articulação da equipe e tomada de decisões, o coordenador entra com articulação no planejamento, currículo, avaliação da aprendizagem e formação continuada dos professores. Outros atores, menos comuns na maioria das escolas, também podem compor a equipe gestora, como é o caso do vice-diretor (também chamado de diretor-assistente em algumas redes), o supervisor de ensino e o orientador pedagógico (SEMIS, 2018, s/p.).

Quando se fala em gestão escolar deve-se ter a ideia de uma série de atividades, desafios e funções que o gestor enfrenta no dia a dia do ambiente escolar. A gestão na escola é um processo que, de fato, envolve ambiente e áreas da instituição de ensino e deve levar todos a um comprometimento no que se realiza através da gestão. a esse respeito, Dias (2019, p. 13-20) afirma:

A gestão escolar é um processo pelo qual toda instituição deve passar, seja repensando seus métodos como a própria mentalidade no interior da escola. Todo o processo que envolve a gestão escolar deve estar pautado numa administração que inclua e abra espaço para a participação de todos, não devendo restringir-se apenas a alguns sujeitos do interior da escola. A apropriação das decisões escolares deve passar pelo debate democrático, no qual todos os envolvidos tenham voz ativa e participativa.

Por essa afirmação, percebe-se que todo gestor é parte integrante de um projeto que visa inserir outras pessoas nessa “engrenagem” e assim lidar com os desafios e responsabilidades que lhe aparece pela frente. A gestão deve flexibilizar a convivência entre todos que dela fazem parte.

Mas, isto ainda se constitui como um grande desafio para todos que pensam no papel da escola na sociedade e, conseqüentemente, sua gestão. O gestor escolar ocupa uma posição estratégica, pois está entre os níveis organizacionais e a execução como uma ponte de ligação, cumprindo uma função marcante dentro da organização escolar (SANTOS, 2008).

Nessa perspectiva, é preciso entender que:

Compete ao gestor estar atento a todas as situações que envolvem o ambiente escolar e ao mesmo tempo lidar com as pessoas que fazem parte da sua equipe diretiva e o alunado e outras demandas que por ventura surjam. O gestor deve conhecer toda a atividade técnica executada dentro da escola, e com isto participar das atividades. A administração não é um processo

desligado da atividade educacional, mas, ao contrário, acha-se extremamente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e atos (PARO, 1996, p. 19-20).

Esse gestor é antes de tudo um administrador de pessoas e de situações que vão surgindo nesse processo. Ele deve ter a sensibilidade e preocupação com os seus liderados, os alunos da escola e os pais/familiares/responsáveis desses alunos que também fazem parte de sua gestão. Esses pais devem ser trazidos para dentro do ambiente escolar, pois são figuras importantes nesse processo de gestão e também socioeducativo. Nesse sentido, Gomes (2003, p. 51) argumenta que:

O diretor precisa estar acessível a todas as famílias e é preciso que seja fácil chegar ao diretor, o qual precisa demonstrar interesse em atender à demanda dos pais, retornando toda comunicação, possivelmente, em um prazo máximo de 24 horas. Quando não for possível, nesse prazo, o encaminhamento da solicitação, a comunicação deve ser feita para fazer saber aos pais que há interesse institucional no encaminhamento do pedido. Esta demonstração consiste de interesse e é fundamental para envolver os pais nas decisões que afetam a vida escolar de seus filhos.

Como é possível compreender até aqui, a direção escolar e sua equipe estão cercadas de desafios a cada momento e essa gestão deve sempre procurar melhorias e o bom andamento de suas funções, que refletem diretamente no funcionamento de todos os aspectos da escola, estando sempre disposto a aprender e envolver sua equipe em questões técnicas e administrativas como argumenta Lück (2006, p. 15):

A ação do diretor escolar será tão limitada quão for limitada sua concepção sobre 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.

Tão importante quanto uma boa gestão é a visão do diretor da escola no que diz respeito às suas atribuições e distribuição de trabalho. Pois, dependendo de sua visão sobre gestão, a escola pode ter sucesso ou insucesso naquilo que se propõe a fazer. Assim, todas as ações emanam do diretor da escola e precisa ter noção de princípios de uma boa gestão. Do contrário, sua administração pode se constituir danosa para a escola.

Dentre as inúmeras atribuições da gestão escolar, há a responsabilidade com a sociedade a sua volta, com a comunidade escolar, com a busca constante por melhorias na educação, por exemplo, se os profissionais de sua equipe estão sendo capacitados e envolvidos nas demandas da gestão.

Nessa direção, Lück (2004, p. 32) diz:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

É também de responsabilidade do gestor assegurar a presença dos alunos em sala de aula, como também a sua permanência na instituição escolar, oferecendo na instituição uma educação de qualidade que vise o sucesso na aprendizagem. Dessa forma, garante-se um direito legal do aprendiz, seguindo as normas legais e organizando o ano letivo com no mínimo 200 dias letivos, e com 800 horas de aula (BRASIL, 1996).

As responsabilidades da equipe gestora são diversas e importantes, principalmente a sua capacidade de gerir pessoas, como também coordenar um ambiente extremamente pluralista como a escola. Segundo Chiavaneto (2004, p. 166), há cinco pilares de suma importância que precisam ser observados na prática da equipe gestora:

1 - Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados; 2. Liberdade para que todas as pessoas escolham métodos e processo de trabalho; 3. Atividade grupal e solidária, à equipe precisa estar coesa; 4. Participação da equipe nas decisões; 5. Auto avaliação do desempenho da própria equipe.

No tocante a esses pilares da prática gestora, é importante entender que a gestão precisa delegar responsabilidades aqueles que compõem a sua equipe, pois além de contribuir para não haver uma sobrecarga da direção, também contribui para que se alcance metas e resultados, para que essa equipe seja motivada no desempenho de suas funções, como também é preciso dar liberdade à equipe para que escolham a forma de trabalho que melhor se adequam para o bom desempenho de suas funções.

Ademais, essa equipe precisa ter o sentimento de grupo e ter princípios solidários para que de forma coesa exerçam suas respectivas funções. O gestor também precisa contribuir para que essa equipe seja participativa nas decisões a serem tomadas, bem como ter um senso crítico acerca do próprio desempenho dessa equipe. Desta forma, esses pilares alcançarão os seus objetivos.

Sob essa perspectiva, o gestor precisa utilizar quatro práticas que repassem segurança para a sua equipe:

1 - Autoridade – dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos; 2. Informação – disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e

soluções; 3. Recompensas – proporcionar incentivos; 4. Competências – ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade (CHIAVENATO, 2004, p. 166).

Acerca dessas práticas, é importante lembrar que para uma boa gestão é preciso delegar autoridade às pessoas para partilhar as tomadas de decisões, passar informações para a sua equipe, visando sempre soluções práticas no trabalho da equipe e, por fim, o gestor deve gerar, em seus comandados, competências para que as suas habilidades sejam executadas no desenvolvimento de suas tarefas e responsabilidades.

Além de todas essas atribuições e habilidades, a gestão escolar precisa estar amparada pela lei para que possa desenvolver suas atribuições plenamente diante das várias dificuldades que surgirem.

As leis educacionais se constituem como grande contribuição norteadora para que o gestor possa exercer bem o seu papel, atuando, assim, a partir de gestão democrática nas escolas. Nesse sentido, à equipe diretiva pode gerar grandes benefícios nas atividades escolares. A gestão democrática é um processo que conta com a participação de todos envolvidos na gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB-9.394/96 em seus artigos 14 e 15 diz: “• Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; • Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;” (BRASIL, 1996).

Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

2. METODOLOGIAS

Essa pesquisa iniciou-se com a escolha do tema, a partir desse ponto inicial aconteceram reuniões com a orientadora, com o intuito de alinhar a metodologia a ser trabalhada com os objetivos delineados. Dessa forma, para realização da pesquisa que deu origem a este TCC, optou-se pela pesquisa bibliográfica, pois não há trabalho científico sem a pesquisa bibliográfica.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) a pesquisa bibliográfica é:

Elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais,

boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Nessa perspectiva, faz-se necessário que o pesquisador seja criterioso na escolha do material bibliográfico que irá guiar a sua pesquisa científica. Nessa direção, Bastos e Keller (1995, p. 53) definem que: “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo”, ou seja, sem a pesquisa acurada o trabalho não terá o fim desejado pelo pesquisador.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador a mergulhar no universo acadêmico e assim descobrir o problema, como também as respostas para aquilo que ele se propôs investigar. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica constitui-se como essencial na construção da pesquisa científica. Sobre a importância da pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p. 32) argumenta:

A partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Com a escolha da metodologia e planejamento das etapas da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico, em busca de textos sobre gestão escolar em: periódicos, apostilas, livros, textos da internet e afins. Assim, tivemos como objetivo selecionar material bibliográfico para que, desta forma, tivesse uma base de pesquisa consistente para começar a escrever sobre gestão escolar e seus desafios.

Após o levantamento bibliográfico, foi feita uma seleção dos textos mais pertinentes ao problema da pesquisa. Diante dessa seleção, o trabalho teve como base teórica referenciais como: Dias (2019), Lück (2009), Paro (1996), Santos (2008), dentre outros.

Após esse levantamento, foi realizada a leitura dos textos selecionados para que esses pudessem trazer entendimento, bem como mostrassem um caminho melhor sobre o tema a ser desenvolvido no ambiente acadêmico, possibilitando agilidade e organização na construção e escrita do presente trabalho. Só, então, depois da etapa das leituras realizadas é que se iniciou

a escrita sobre o tema Gestão Escolar, o que ajudou muito a discorrer sobre o tema proposto com clareza e conhecimento do assunto.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como já foi argumentado até aqui, a forma como a gestão administra a instituição escolar é fundamental para um ambiente saudável e construtivo na escola. Contudo, faz-se necessária a reflexão acerca das atribuições da equipe diretiva e da gestão escolar nesse processo. Nessa ótica, vemos a escola como um ambiente que a educa, forma cidadãos e também estimula o desenvolvimento dos estudantes em várias áreas da sociedade. Ademais, esses educandos precisam ter um senso crítico e construir uma mentalidade auto pensante sobre todos os aspectos do ambiente escolar. Ao falar de gestão escolar e suas atribuições, faz-se necessário construir um pensamento crítico sobre essas demandas.

A equipe diretiva atua dando suporte a gestão em vários aspectos, entre eles, na atuação da coordenação pedagógica. A equipe diretiva deve estar sempre atenta às demandas e necessidades da escola.

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada (LUCK, 2011, p. 131).

Ao falar em gestão escolar, é preciso, também, compreender que os desafios da equipe diretiva são constantes, cabendo ao gestor e a sua equipe lidarem com esses embates no dia a dia da escola. Logo, é de responsabilidade do gestor escolar a administração da escola e de sua equipe diretiva. Contudo, o gestor precisa ser acima de tudo um administrador de pessoas e problemas. Ele precisa apontar caminhos, possibilidades e soluções no que concerne a traçar metas e objetivos. Nessa perspectiva, é necessário que o gestor busque estimular toda a sua equipe, para que esta se comprometa com essas metas, buscando soluções nesse processo de gestão escolar. No entanto,

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas

onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (LITTLE, 1997, *apud* LÜCK, 2012, p. 26).

Dessa forma, cabe ao gestor a responsabilidade de buscar promover/estimular/criar um ambiente de harmonia entre os setores administrativo e pedagógico, além de incentivar a sua equipe diretiva na busca por resultados e objetivos a serem alcançados.

Em meio a tantos desafios da equipe diretiva, um que gera grandes dificuldades diz respeito a escassez de recursos financeiros, que é uma dura realidade na grande maioria das escolas públicas. Sem os recursos financeiros necessários para suprir as demandas, torna-se muito difícil o exercício de uma boa gestão.

Nesse sentido, cabe ao gestor administrar a situação, buscando mobilizar a sua equipe para tentar assim minimizar a falta de recursos. Pois, sem o dinheiro para comprar os equipamentos adequados para o professor ministrar as suas aulas, pode ocorrer a geração de dificuldades tanto no ensino quanto na aprendizagem tocante aos sujeitos relacionados a ambos processos.

Para enfrentar os desafios, a equipe diretiva precisa sempre caminhar em busca de soluções, pois, o gestor e a sua equipe diretiva são gerenciadores de tais enfrentamentos. Nessa perspectiva, Dalcorso (2012, p. 65) afirma que:

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

A gestão tem muitas atribuições e desafios, todos eles caminham entrelaçados, o que faz com que a gestão precise caminhar em uma perspectiva de busca de equilíbrio. Com o objetivo de promover na escola expectativas e realidades que somem na vida dos professores, funcionários e alunos uma expectativa de mudanças e avanços na escola.

Pois, a gestão da escola é o órgão da instituição que todas as ações a serem geradas no ambiente escolar, passam por ela e em vista desse fato, é preciso que esse gestor esteja em plena harmonia com os demais membros de sua equipe para que essa gestão seja operosa e consiga resultados naquilo que ela se propõe a realizar na escola.

No que concerne à gestão escolar propriamente dita, é preciso ressaltar que sem uma gestão comprometida com a democracia no âmbito escolar, a equipe de trabalho a delegar

funções no sentido de cumprir metas e objetivos, a gerenciar desafios, a escola simplesmente não funcionará corretamente e irá comprometer negativamente toda a estrutura de funcionamento. Contudo, se essa gestão estiver de fato comprometida com uma gestão visionária, democrática e participativa, certamente, os resultados serão os melhores possíveis, dentro da realidade de cada instituição educacional.

No que tange à gestão escolar, um elemento muito importante tem parte nesse processo que é a equipe diretiva formada pelo coordenador pedagógico que contribui diretamente para o bom andamento dessa gestão, sendo um dos responsáveis pela elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que traçará os rumos dos professores e alunos, como também as atividades de interação propostas pela equipe durante o ano letivo e afins, fazendo um gerenciamento na parte pedagógica e mediando as ações da gestão e dos professores. Certamente, essa equipe contribui e muito para uma boa gestão na instituição escolar.

Outro quesito a ser observado quanto ao resultado da gestão escolar, é justamente a relação entre escola e a família dos alunos que é de fundamental importância quando se fala em gestão escolar. Pois, sem a interação dos pais dos alunos com a escola, essa gestão terá dificuldades no seu pleno desenvolvimento. Dessa forma, é função da gestão buscar estratégias para trazer a família do aluno para o ambiente escolar onde haverá interação e ajuda no processo de educação dos seus filhos.

Os recursos financeiros também devem ter um aspecto importante nesses resultados da pesquisa sobre gestão escolar. Tendo em vista que sem os recursos financeiros muitas vezes fica comprometida qualquer tipo de ação na escola.

Por fim, os resultados da pesquisa acerca da gestão escolar nos levam a compreensão de que o gestor deve administrar a escola com a sua equipe diretiva de maneira a se organizarem da melhor forma possível para que haja interação, comunicação e seja criado um bom ambiente de trabalho onde os objetivos e metas sejam voltados para o progresso, sucesso e crescimento da instituição escolar em seus vários aspectos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o exposto no presente trabalho, a sua realização ocorreu por meio de uma pesquisa bibliográfica. A partir dos textos lidos e refletidos, percebeu-se que a gestão escolar tem grandes desafios e responsabilidades e é justamente no dia a dia da escola que essa equipe precisa gerir e buscar soluções em conjunto com os demais funcionários melhorar ações e estratégias junto aos alunos e seus pais com o apoio da comunidade para possibilitar maiores êxitos no que tange à gestão escolar.

A pesquisa possibilitou a compreensão de que na gestão escolar, o gestor e aqueles que o rodeiam em prol da administração da escola devem juntos compartilhar experiências e conhecimento para trilharem o caminho que leve a escola e suas dependências a busca de desenvolvimento e crescimento enquanto instituição e equipe de trabalho. Pois, grandes são os desafios da gestão escolar, seja em relação ao gerenciamento da equipe, dos recursos financeiros, da relação família e escola, entre outros.

A equipe diretiva em parceria com a gestão, no que foi pesquisado, tem por objetivo descobrir soluções e estratégias para amenizar os grandes desafios que a gestão enfrenta no dia a dia do cotidiano escolar. Essa equipe também deve focar nas pessoas e em todos aqueles que o cercam, trazendo sempre motivação e ânimo para que esta equipe esteja sempre motivada e entrosada diante dos desafios que a equipe enfrenta.

Por meio da pesquisa acadêmica, esses resultados afloram de maneira perceptível e revelam as diversas situações e enfrentamentos que a gestão e sua equipe se deparam a cada momento. Porém, deve-se seguir adiante vislumbrando novos rumos e oportunidades para todos aqueles que enveredam nos trilhos da gestão escolar. Assim, problemas dos mais diversos são trazidos à tona, no contexto escolar. Todos devem somar os esforços para que os desafios da equipe diretiva frente às demandas da gestão escolar sejam de fato resolvidos e bem administrados por essa equipe de trabalho.

Desse modo, a expectativa é que este TCC possa contribuir para ser mais uma fonte de pesquisa sobre o vasto tema da gestão escolar, naquilo que este trabalho se propôs a abordar. Em pesquisas futuras os termos aqui abordados servirão para trazer mais uma colaboração àqueles que estudam a área de gestão na educação.

Devido às questões do prazo para entrega e por se tratar do fim do ano letivo nas escolas e os diretores e coordenadores pedagógicos estarem bastante atarefados, não foi possível realizar uma entrevista com os gestores das escolas. Esses fatores limitaram a pesquisa em certo sentido. Entretanto, o material que se teve acesso ajudou a compreender um pouco melhor o tema proposto e agregou conhecimento e interação sobre a pesquisa científica.

Para um maior aprofundamento da temática abordada neste TCC, recomenda-se que sejam desenvolvidas pesquisas qualitativas e quantitativas, nas quais sejam realizadas observação no ambiente escolar de como a gestão escolar funciona de maneira prática, além da aplicação de entrevista com a equipe diretiva a fim de se obter informações relacionadas à pesquisa em abordagem.

5. REFERÊNCIAS

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2009/04/lei_diretrizes.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DALCORSO, Claudia Zuppini; **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor da escola pública. Dissertação (Mestrado em educação: Currículo) – Pontifícia universidade de São Paulo – PUC-SP/2012

DIAS, Renan Italo Rodrigues. Gestão escolar: Os processos e dificuldades do gestor escolar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 06, Vol. 07, pp. 13-20. Junho de 2019. ISSN: 2448-0959

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GOMES, D. M. **Competências e Habilidades do Diretor**. Campo Grande: UCDB, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: Políticas, estrutura e organização. Cortez Editora. 4. ed. 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

LÜCK, Heloísa. FREITAS, Kátia Siqueira de. GIRLING, Robert. KEITH, Sherry. **A Escola Participativa** – O Trabalho do Gestor Escolar. Editora Vozes, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SEMIS, Laís. **O que é e como funciona a equipe diretiva**. 2018. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1943/o-que-e-e-como-funciona-a-equipe-diretiva>>. Acessado em: 05 dez. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo De. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro , v. 17, n. 49, Apr. 2012.