



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA À DISTÂNCIA

MÔNICA FERREIRA DA SILVA DANTAS

**ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO
AMBIENTE EDUCACIONAL**

JOÃO PESSOA - PB

2020

MÔNICA FERREIRA DA SILVA DANTAS

**ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO
AMBIENTE EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura Plena de Pedagogia à Distância da Universidade Federal da Paraíba como requisito à obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador (a): Dra. Thaís Oliveira de Souza.

JOÃO PESSOA - PB

2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

D192a Dantas, Monica Ferreira da Silva.

Atuação do Gestor Escolar e os Desafios Enfrentados no
Ambiente Educacional / Monica Ferreira da Silva Dantas.

- João Pessoa, 2020.

35 f.

Orientação: Thaís Oliveira de Souza.

Monografia (Graduação) - UFPB/CE.

1. Gestão Democrática, Comunidade Escolar, Ensino. 2.
Aprendizagem. I. Souza, Thaís Oliveira de. II. Título.

UFPB/BC


MÔNICA FERREIRA DA SILVA DANTAS

ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO AMBIENTE
EDUCACIONAL


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura Plena de Pedagogia à Distância da Universidade Federal da Paraíba, como requisito à obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em: 24/07/2020.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Thaís Oliveira de Souza – DFE/UFPB
(Orientadora)



Profa. Ma. Keilla Rebecka Simões Oliveira de Freitas – DFE/UFPB
(Professora Examinadora)



Profa. Ma. Shenia Maria Felício Félix – DFE/UFPB
(Professora Examinadora)

COREMAS - PB

2020

Dedicatória

Dedico esse trabalho as minhas filhas Olívia Ferreira e Maria Helena, ao meu esposo Bartolomeu Ferreira e á comunidade universitária, e em especial, aos que demonstram ter um sensível olhar direcionado ao campo educacional.

Agradecimentos

Primeiramente, a Deus, por ter me contemplado com a graça de atravessar mais uma etapa da vida, qual seja, a conclusão de um curso de nível superior, que tem um condão de prestar conhecimento às pessoas, para que possamos servir ao nosso próximo.

Aos meus pais, que me ensinaram a tomar as decisões, em cada fase da vida, desenvolvendo um senso de responsabilidade para com os resultados dos meus atos.

Aos meus colegas, professores e funcionários da escola onde trabalho, pelo apoio e incentivo.

Ao meu irmão Renato Ferreira, que me apóia a tomar decisões.

A minha Professora Orientadora, Prof. Dra. Thaís Oliveira de Souza, que surgiu no momento oportuno em minha vida acadêmica, e muito me ajudou e colaborou neste trabalho.

Em especial, a todos que, em resumo, conviveram comigo nesta luta.

RESUMO

Considerando a importância de uma gestão escolar democrática para o bom andamento da escola e funcionamento de suas atividades escolares, este estudo tem como objetivo principal apontar o papel do gestor escolar e os possíveis desafios que ele pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Mais especificamente, busca-se refletir a partir da prática, como a gestão democrática pode atuar no desenvolvimento de práticas de ensino pautadas no diálogo e respeito a todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Metodologicamente a pesquisa apresenta uma natureza qualitativa de tipo bibliográfica. Teoricamente esse trabalho se apóia nos estudos de Brocanelli (2010), Carneiro (2013), Ceretta e Jesus (2018), Dewey (2007), Ferreira (2003), Luck (2009), dentre outros. As reflexões estabelecidas permitem dizer que o papel do diretor consiste em mais do que tomar posições de caráter administrativo e pedagógico, ele atua como uma ponte de diálogo entre a escola e toda comunidade. Os desafios encontrados são múltiplos e variam de natureza, no entanto, como sujeitos responsáveis eles devem buscar possibilidades para contorná-los. Nesse sentido, espera-se que esse estudo sirva de motivação para estudos futuros contribuindo assim para a área da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão democrática; Comunidade escolar; Ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

Considering the importance of democratic school management for the smooth running of the school and the functioning of its school activities, this study has as main objective to point out the role of the school manager and the possible challenges that he may encounter in his work environment. More specifically, it seeks to reflect from practice, how democratic management can act in the development of teaching practices based on dialogue and respect for all involved in the teaching-learning process. Methodologically the research has a qualitative nature of bibliographic type. Theoretically, this work is supported by the studies of Brocanelli (2010), Carneiro (2013), Ceretta and Jesus (2018), Dewey (2007), Ferreira (2003), Luck (2009), among others. The reflections established allow us to say that the role of the principal consists of more than taking positions of an administrative and pedagogical character, he acts as a bridge of dialogue between the school and the whole community. The challenges encountered are multiple and vary in nature, however, as responsible subjects they must look for possibilities to get around them. In this sense, it is hoped that this study will serve as a motivation for future studies, thus contributing to the research area.

Key-words: Democratic management; School community; Teaching-learning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. GESTÃO ESCOLAR: UM BREVE PANORAMA.....	12
2.1 O Gestor Escolar e suas atribuições.....	12
3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	16
3.1 Princípios da Gestão Democrática.....	17
3.2 Uma ponte de diálogo entre escola e comunidade.....	19
4. RETRATOS DA PESQUISA.....	21
4.1 Caminhos da pesquisa.....	22
4.2 Conhecendo o campo de pesquisa.....	22
5. SER GESTOR: ANÁLISE E REFLEXÕES EM MEIO A PANDEMIA.....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente educacional, ao longo dos últimos anos, estão cada vez mais nítidas, sobretudo, a partir das contribuições de Paulo Freire¹, que permitiu e deu possibilidades ao mundo para pensar a formação de professores e alunos, ativos, reflexivos, críticos. Apesar dos avanços ocorridos na Educação Brasileira, progressos que trouxeram a ideia de aluno e professor como protagonistas, é importante salientar que, esses movimentos são influenciados diretamente pela postura do gestor escolar, que conforme apontam Martins e Brocanelli (2010) é o responsável por proporcionar condições humanas e materiais para garantir o processo sócio educacional das escolas.

Nesse sentido, é importante reconhecer a escola como espaço democrático, onde deve existir o “confronto de ideias, de embates de concepções fomentando a necessidade de lidar com as diferenças” (RIBEIRO; CORNELIO; OLIVEIRA, 2014, p. 05), de maneira que professores e comunidade escolar participem ativamente das decisões escolares. Em consonância com esse pensamento, autores como Bernado, Borde e Cerqueira (2018) acrescentam que, para construção de uma escola de qualidade é necessário que o gestor escolar esteja consciente de que sua gestão deve se dar não individualmente, mas com a participação de toda comunidade escolar.

Desse modo, é preciso salientar ainda que a participação da comunidade em uma gestão é garantida pela Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996) consolidada por documentos, a exemplo do Projeto Político Pedagógico, visto que esse documento é fruto dos membros da comunidade escolar com o intuito de organizar as atividades do ambiente educacional (SILVA; CAZUMBÁ, 2015).

Como tem revelado as pesquisas nos últimos anos (MARTINS; BROCANELLI, 2010; MEDEIROS, 2011; VELOSO; CRAVEIRO; RUFINO, 2012; RIBEIRO; CORNELIO, OLIVEIRA, 2014; SKRSYPCSAK; SCHMITD, 2018; entre outros) a gestão democrática pode ser vista como um processo que oportuniza tanto a participação das pessoas que fazem parte da escola, quanto das que estão à sua volta nas decisões administrativas. Assim, é preciso considerar ainda que a gestão do trabalho pedagógico na escola exige do diretor o exercício de atividades que envolvam e responsabilizem todos os segmentos-professores,

¹ Paulo Freire (1921 – 1997) educador e filósofo. Patrono da Educação Brasileira.

funcionários, alunos, pais e comunidade com a intenção de melhorar o trabalho na sala de aula e buscar sucesso na aprendizagem de todos os alunos.

Nesse sentido, é preciso atentar para o fato de que o gestor escolar, na função de diretor, precisa desempenhar vários papéis no ambiente escolar, como a articulação entre todos os setores da escola, sob todos os aspectos, influenciar positivamente o ambiente, o clima organizacional da escola, assim como garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e, principalmente, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. O diretor assume funções tanto administrativas, quanto pedagógicas. (COSTA, 1990).

Nesse contexto se faz necessário considerar também que a grande maioria dos profissionais ligados à gestão escolar enfrenta grandes desafios, não só de ordem administrativa-educacional, mas também de relações afetivas/pessoais com a comunidade escolar e o corpo docente. Assim sendo, é preciso salientar que tratar dessas questões são essenciais, sobretudo, quando se pensa/defende a qualidade do ensino e a formação de sujeitos críticos. (COSTA, 1990)

Logo, faz-se necessário um estudo investigativo sobre as estratégias que devem ser utilizadas para se obter sucesso na atuação do gestor escolar, e como exercer melhor a sua função no ambiente de trabalho. Assim, estabelecer diálogos e reflexões acerca da gestão escolar é de suma importância, sobretudo, porque entendemos que a atuação do gestor escolar é um dos pilares para uma educação de qualidade, visto que esse profissional se caracteriza como uma ponte de interação entre toda comunidade escolar. Partindo desse pressuposto faz-se necessário uma pesquisa dessa magnitude, para que possa vir a contribuir para uma escola democrática e participativa, que caminhe no sentido amplo de um mecanismo de qualidade e que presta um bom trabalho para toda a sociedade.

A nossa pesquisa também pode ser justificada pela preocupação de sujeitos interessados com o ambiente escolar e com a educação de qualidade, movidos por um interesse pessoal decorrente da minha atuação profissional como gestora de uma escola na cidade de Brejo dos Santos, interior da Paraíba. Assim, o trabalho realizado em um contexto específico busca provocar reflexões nos gestores escolares, principalmente nos do município em que o estudo será realizado.

É importante ressaltar que essa pesquisa não tem o intuito de estabelecer um molde para os gestores escolares atuarem, mas como uma voz, um novo olhar reflexivo acerca da prática e da atuação desse profissional, até porque consideramos o fato de que os sujeitos são

únicos e singulares. Assim, espera-se que esse estudo sirva de motivação para estudos futuros e que contribua para a área de pesquisa.

Movidos pelo interesse sobre a gestão democrática e como sujeito atuante no ambiente educacional, objetivamos nessa pesquisa refletir sobre o papel do gestor escolar e os possíveis desafios enfrentados por ele no seu ambiente de trabalho. Mais especificamente, buscamos refletir a partir da prática, como a gestão democrática pode atuar no desenvolvimento de práticas de ensino pautadas no diálogo e respeito a todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

Assim, esta pesquisa se insere nas discussões de pesquisadores como, Martins, Brocanelli e Humanarum (2011); Carneiro (2013), Tavares, Azevedo e Morais (2014); Almeida e Tello (2015); Werle e Audino (2015); Parente (2016); Martins e Machado (2016); dentre outros trabalhos que discutem o papel do gestor escolar e as dificuldades enfrentadas durante a gestão escolar.

Para atender aos objetivos da pesquisa, organizamos o trabalho da seguinte forma: a seção de **“Introdução”**, na qual trouxemos uma breve explanação sobre a temática, problemáticas, motivações, revisão de literatura e objetivos. A seção de teoria que está organizada em dois capítulos, a saber: **“Gestão escolar: um breve panorama”** onde apresentaremos a evolução dessa atividade no contexto escolar e o trabalho prático do gestor escolar. No próximo capítulo, intitulado, **“Gestão Democrática”**, traremos seus princípios e a gestão democrática como ponte de diálogo entre escola e a comunidade.

Feito isso, apresentaremos o capítulo **“Retratos da pesquisa”**, na qual mostramos os caminhos da pesquisa e o nosso campo de estudo. Em seguida, traremos a seção **“Ser gestor: análise e discussões”**, que será responsável por responder os objetivos traçados, para assim concluir o trabalho com nossas **considerações finais**.

2. GESTÃO ESCOLAR: UM BREVE PANORAMA

A gestão escolar é um campo na educação que promove ações com vistas a promover a aprendizagem e formar alunos. De acordo com Luck (2009, p.23),

[...] a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Desse modo, o papel social da gestão escolar na formação de alunos é, em especial, buscar assegurar uma educação que os possibilite tomar posições críticas e transformadoras da realidade social. Incluem-se nesse campo de estudo a supervisão pedagógica ou coordenação pedagógica, o trabalho da diretoria escolar, primando por uma interação efetiva entre professores e comunidade escolar, tornando possível o binômio gestão democrática e qualidade de ensino. (LUCK, 2009).

É importante destacar a colaboração de muitos sujeitos na gestão escolar, no entanto o papel do diretor escolar tem caráter abrangente, com destaque e responsabilidade maiores. Citemos o papel do diretor na tomada de ações tanto de caráter administrativo quanto pedagógico. (COSTA, 1990).

O estudo sobre a atuação do gestor escolar ainda é um campo a ser explorado em nossas instituições. Partindo desse pressuposto faz-se necessário uma pesquisa dessa magnitude, para que isso venha contribuir para uma escola democrática e participativa, que caminhe no sentido amplo de um mecanismo de qualidade e que presta um bom trabalho para toda a sociedade. Considerando a necessidade de debate sobre esse tema, nesse capítulo iremos discutir acerca do Gestor Escolar e suas atribuições.

2.1 O Gestor Escolar e suas atribuições

O gestor escolar tem a prerrogativa de gerenciar e ser a ponte entre a sociedade e os profissionais que trabalham nas instituições de ensino. Ele toma decisões e de forma democrática escuta os anseios de pais e mestres, além de ter em suas mãos os recursos a

serem oferecidos pelo equipamento social. As instituições de ensino precisam de um gestor escolar atuante, com capacidade técnica e formação na área escolar, dessa forma a sociedade, funcionários, alunos e pais, têm que se sentirem parte desse arcabouço educacional, confiando no potencial e na qualidade do gestor e sua capacidade organizacional. (COSTA, 1990).

Pode-se perceber então, que esse profissional é de suma importância, como aponta Martins e Brocanelli (2010, p. 03)

[...] a escola, depende muito do gestor - o diretor - que deve estar altamente especializado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos estudantes e, ainda, manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro.

Conforme o pensamento dos autores, para ser um gestor, ou diretor escolar é necessário um saber especializado, que nós entendemos ser os conhecimentos teóricos que capacitam o sujeito para atuação profissional. Contudo, aliados a esse saber especializado também se encontram os ensinamentos e as experiências que podem ser adquiridas nas vivências do sujeito, nas diversas esferas da atividade humana. Para os autores Martins e Brocanelli (2010) citação acima também confirma o pensamento de que esse profissional é multifacetado, pois atua em diversos aspectos de uma instituição, desde as atividades burocráticas, até as relações de afetividade entre os membros da escola.

Nesse sentido, podemos dizer ainda que cabe ao gestor/diretor garantir a sua clientela a qualidade daquilo que é oferecido e as estratégias utilizadas no procedimento de gestão escolar e suas competências como é determinada por uma série de cuidados que competem ao gestor escolar, assim como a instituição por ele dirigida dentre os quais, como destaca a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Art. 12)

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

A lei acima revela ainda que esse gestor/diretor escolar deve manter uma boa relação não só com os professores e alunos, mas com todos aqueles que fazem parte da escola, a contar também com as famílias dos alunos. O comprometimento com a educação e com o processo de ensino aprendizagem também se faz presentes no horizonte desse profissional, desde a execução de uma proposta pedagógica, de modo a promover um bom rendimento do aluno e que esses sejam sujeitos assíduos no ambiente escolar, “[...] sendo um profissional responsável e atencioso no exercício de sua função, cumprindo o currículo escolar, as metodologias do ensino, fazendo sugestões de mudanças significativas no fazer pedagógico” (CERETTA & JESUS, 2018, p. 03)

Visto isso, o gestor/diretor escolar como aprontam Ceretta e Jesus (2018, p. 03) deve ser um sujeito “[...] flexível e aberto ao diálogo com sua equipe, na busca de melhorias na educação como um todo”. A partir de uma visão mais sistemática Carvalho (2011, p. 12, grifo do autor) reitera ainda que,

O gestor escolar, visto como “liderança empreendedora”, é responsável pelas atividades administrativas, financeiras e pedagógicas desenvolvidas na escola. Ele se torna o elemento fundamental do processo participativo no interior da escola e de sua integração com a comunidade, seja na articulação de soluções seja na aquisição de fontes suplementares de recursos. Como líder, sua função é desenvolver um clima organizacional propício para a democratização dos processos administrativos no interior da escola. Isso exige que ele seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir, sendo sua ação identificada como um dos fatores determinantes do “sucesso” da escola.

Como é sabido, durante o processo de atuação como gestor/diretor escolar, o profissional lida com uma série de dificuldades e problemáticas, que devem ser contornadas da melhor maneira possível, visto isso, a postura desse sujeito será essencial no enfrentamento dessas adversidades. Como ressaltado pelo autor acima o gestor/diretor escolar é um elemento fundamental na escola, deve ser visto como um parceiro, um líder de trabalho, não como sujeito autoritário, cujo cargo deve ser usado para fins que fogem o senso de humanidade e falta de ética. Nesse sentido, o gestor/diretor escolar deve propiciar um clima harmonioso para que os professores e aqueles que fazem parte da escola possam desenvolver suas atividades com plenas condições de trabalho de maneira satisfatória. (COSTA, 1990).

Nessa tangente, se faz necessário que o gestor/diretor escolar entenda as necessidades da sua instituição, de modo a buscar melhorias possíveis para professores, alunos e família. Assim, não se espera um profissional passivo, mas um sujeito ativo e responsivo que acompanhe a sociedade e suas necessidades, pois a educação não é feita das paredes da sala de aula, mas dos sujeitos que possibilitam todo o processo de ensino aprendizagem.

3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA

É na escola que a aprendizagem acontece, e, neste momento histórico de políticas educacionais direcionadas ao aprender obedecendo aos pilares da educação, a gestão democrática e participativa deve ser práxis na escola para que a educação se volte a uma formação crítica e não apenas repassar conteúdos. No entanto, apesar de sua importância para o sucesso escolar, a gestão democrática, por um lado, ainda permanece desconhecida por algumas instituições de ensino, e por outro, desconsiderada em sua aplicabilidade (SKRSYPCSAK; SCHMITD, 2018).

As inúmeras discussões e estudos que foram traçados acerca da gestão democrática revelam que a ela não diz respeito apenas à forma de regular e envolver os funcionários; cabe ainda a função de estabelecer bases e princípios para liderar e articular os diferentes segmentos educacionais existentes dentro da escola, mediando o respeito entre os membros da comunidade escolar. Neste viés, a gestão democrática é responsável pelo clima harmonioso entre gestão/professores, escola/comunidade/, escola/família; elementos indissociáveis para a efetivação da aprendizagem. Sobre a participação da comunidade na gestão escolar, estudos como os de Veloso, Craveiro e Rufino (2012) revelam que cada vez mais a escola tem sido espaço de interação e diálogo entre esses sujeitos.

Assim sendo, o compartilhamento da gestão com a comunidade demonstra o papel de liderança do gestor, aspecto essencial quando se fala de gestão democrática, haja vista que “[...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel” (FERREIRA, 2003, p. 306).

Desse modo, a escola se estrutura para encontrar soluções pertinentes para os entraves existentes dentro dela, superando-os em parceria com os demais membros da escola. É o coletivo a serviço do bem comum, que é a educação. As diretrizes educacionais se voltam para a formação integral dos sujeitos que perpassa pelos pilares elaborados por Dewey (2007); inseridos neles está a autonomia, cujo desenvolvimento definirá o papel do projeto educacional da entidade escolar.

A autonomia é o princípio básico da gestão democrática, pois a administração da educação no atual contexto socioeconômico, político e social exige diferentes medidas e

construções que objetivem a integração dos objetivos educacionais e a inserção de novos paradigmas eficazes para o processo de ensino e aprendizagem. (CARVALHO, 2005).

A legalidade da gestão democrática está respaldada na LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação e na Constituição Federal. Ambos os documentos trazem em seus textos artigos referendando a gestão democrática e sua importância para a formação de cidadãos mais autônomos e conscientes. Acerca do exposto a Constituição Federal deixa posto a relevância da educação e acrescenta em seu artigo 205 que a “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Coadunando com a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei 9394/96 estabelece os princípios da gestão democrática e acrescenta que “[...] às 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” (LDB – Art 15). (BRASIL, 1996).

Assim sendo, a gestão democrática é a mola propulsora para o entendimento da complexidade do ato de educar e do clima dentro da escola. Em outros termos, a gestão democrática exige a colaboração de todos os envolvidos no processo educativo a fim de que se efetivem os objetivos educacionais. Considerando as discussões tecidas acima, neste capítulo iremos apresentar considerações sobre os princípios da gestão democrática, bem como esta pode atuar como uma ponte de diálogo, permitindo a interação com a comunidade escolar (CARVALHO, 2005).

3.1 Princípios da Gestão Democrática

O objetivo primário da escola é a aprendizagem que não está apenas na construção do conhecimento, mas na formação do cidadão. Na prática, esse objetivo será alcançado quando os membros da comunidade escolar trabalham em equipe, como salienta Skrsypcsak e Schmidt (2018, p. 61) “[...] a gestão democrática promove a descentralização do trabalho da gestão e também promove a ação conjunta pensada e elaborada a partir da visão da equipe”. É

visando o bem comum que é a educação para a cidadania, que para a equipe gestora implica em,

[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso, a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta. (CURY, 2007, p. 494).

Para Carvalho (2005) a gestão democrática vai muito além da escolha do diretor de uma instituição de ensino, ela deve empreender ampliar as competências e dinamizar os trabalhos da equipe para que a ação pedagógica tenha a eficácia que a escola almeja. Desse modo, a gestão democrática há de ser participativa na acepção total do termo; é a colaboração, o partilhar decisões, o envolver os pais e os membros da comunidade escolar para o sucesso escolar.

Destarte, ainda que na gestão democrática todos ganhem, tendo em vista que o clima escolar é de integração, socialização e compromisso; o maior beneficiado é o aluno, elemento de reflexão para o processo de ensino e aprendizagem. É nele e para ele que se voltam os olhares, os procedimentos didático-pedagógicos, enfim, a preocupação com a aprendizagem e com sua formação para ser um cidadão para além da escola. (CARVALHO, 2005).

Corroborando com o exposto, Libâneo, *et al* (2003, p. 35), informa que a gestão democrática “[...] fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a conclusão das decisões na própria vida”.

É a gestão a serviço da educação, da equipe, da comunidade, do fazer pedagógico; dinâmica relevante para os alunos sejam os atores das transformações paradigmáticas, sociais, políticas, econômicas e culturais que ocorrem na sociedade e saibam como nela atuar. Os princípios norteadores da gestão democrática devem ser pautados na cidadania, solidariedade, respeito; elementos que propiciam a autonomia e um clima agradável entre os sujeitos que formam a escola. Sob essa ótica, o trabalho escolar terá um clima de companheirismo, fato que favorecerá a qualidade da produção educativa (CARVALHO, 2005).

Em outros termos, pode-se afirmar que,

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LÜCK; FREITAS, 2007, p. 36).

A gestão democrática, segundo Luck (2007), ocorre quando há o esclarecimento dos princípios nos quais se ampara os valores, a inserção de todos no processo, a clareza na tomada de decisões coletivas, e o olhar voltado para a construção consciente de pessoas autônomas e capazes de transitar socialmente assumindo-se como co-autores da construção de uma sociedade com mais equidade.

A partir das discussões tecidas, podemos dizer que a gestão democrática não é feita de forma solitária, nem centralizada. Autores como Skrsypcsak e Schmidt (2018, p. 63) indo ao encontro dos diálogos tecidos acima, afirmam que “[...] temos muitos mecanismos que democratizam a gestão escolar: a construção coletiva do projeto político-pedagógico, o conselho escolar, a associação de pais e mestres, o grêmio estudantil”. Logo, para que se obtenha o sucesso desejado e a gestão democrática seja aplicada em sua essência, se faz necessário considerarmos todos esses aspectos.

3.2 Uma ponte de diálogo entre escola e comunidade

De modo que para Luck (2007) o grande desafio da escola é envolver a comunidade em suas ações. Há uma lógica distorcida que ao adentrar no espaço escolar, professores e gestores são os únicos responsáveis diretos pelos educandos e muitos profissionais ficam a mercê da falta de colaboração da família e da comunidade. O fato é que a participação da comunidade na escola é importante e necessária, haja vista que as ações educativas perpassam os muros escolares chegando até a comunidade onde o aluno está inserido. Os alunos trazem para a escola suas vivências pessoais e interpessoais. Desse modo, as ligações intra e extraescolar influem também na prática educativa e nos problemas que a escola precisa resolver em seu interior.

Acerca do exposto, Paro (2005, p. 16) vai além e acrescenta que,

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão no conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo.

Desse modo, a comunidade e a escola devem ser aliadas na busca por soluções para os problemas, parceiras na luta por um ensino de qualidade, no entendimento de que a educação é um processo amplo que vai para além da escola, insere-se na sociedade. Para isso, a comunidade deve ser ciente da relevância de sua participação no processo educativo e na construção da cidadania.

Assim, de acordo com Carvalho (2005) a gestão é o canal que une a comunidade aos espaços escolares, já que o ato de educar é conjunto, onde se aliam família- escola-comunidade. Essa tríade não trabalha isolada, sem esse elo os desafios educacionais tornar-se-ão mais difíceis e os objetivos educacionais mais distantes de serem alcançados. A comunicação entre escola e comunidade precisa acontecer; isto é fato. A escola, por sua vez deve estar atenta às peculiaridades dessa comunidade, pois

[...] como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo (GADOTTI, 2007. p. 11).

Para que as mudanças sociais ocorram torna-se necessário que todos entendam que a educação é a chave, que o professor é o mediador dessa aprendizagem, que a gestão é o elemento que propiciará um ambiente mais saudável para o processo e que a comunidade e a sociedade ganharão quando todos perceberem que sem educação não há transformação.

4. RETRATOS DA PESQUISA

O presente trabalho se refere a um estudo qualitativo e bibliográfico, tentando se aproximar da realidade e dos fenômenos, seus significados e as práticas cotidianas que cercam os sujeitos.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, pág. 23).

Dessa forma o ambiente natural é usado como fonte direta e o pesquisador absorve e descreve os significados dos dados coletados se aproximando do campo de estudos, para levantar os questionamentos e desenvolver as respostas que estão sendo exploradas. Tudo isso é possível com a pesquisa qualitativa que abre um leque de possibilidades e caminhos a serem seguidos.

Partindo desse prisma, o trabalho lançou um olhar crítico sobre a gestão democrática, apoiada na figura do gestor e os atores escolares que compõem a estrutura de uma instituição livre e promotora de escolhas democráticas.

Analisando-se assim o desempenho da gestão democrática da escola pôde-se abrir um diálogo entre as bases da sociedade e o corpo funcional da instituição, para que pudesse equalizar e enxergar as múltiplas possibilidades de uma educação transformadora e complexa que agrega uma miscigenação de vários saberes.

E através dos autores: Libâneo (2003), Cury (2007), Ferreira (2003), Ceretta e Jesus (2018), Minayo (2001), abriu-se uma ponte para vermos a importância da escola democrática.

Para trabalhar os conceitos trazidos ao longo deste trabalho, eu trouxe a realidade da escola na qual sou gestora. Considerando as minhas vivências e dificuldades, pretendo refletir sobre o trabalho do gestor, ressaltando que cada realidade é diferente a depender do contexto histórico cultural em que se insere.

4.1 Caminhos da pesquisa

Dada a minha formação e atuação profissional, exercendo o papel de vice-gestora de uma escola localizada no interior da Paraíba, vivenciando diariamente os desafios enfrentados no ambiente educacional, fui motivada a refletir sobre o tema da gestão escolar. Assim, temos o intuito de buscar refletir sobre a minha prática a partir de uma gestão democrática. Neste trabalho busco trazer elementos que sejam significativos para a discussão em questão, reconhecendo que minha fala carrega subjetividades, mas também ressaltando que minha experiência, dialogada com a teoria trazida aqui, pode contribuir com o debate sobre o tema.

É importante destacar que a ideia de trazer minhas vivências para este trabalho partiu do desafio de elaborar um estudo que contribuísse com a discussão em que proponho, em meio a Pandemia de COVID-2019. Com a quarentena estabelecida pelos governos Estaduais e Municipais, a interação com os sujeitos que fazem parte da escola foi reduzida, limitando as possibilidades de pesquisas de campo. Há de se acrescentar que, atuar em um cenário de pandemia, no qual estamos vivendo, que não era previsto por nenhum gestor, transforma nossa realidade, lançando novos desafios e ressaltando o caráter dinâmico e multifacetado da gestão escolar.

Compreendo que ser gestor escolar nos dias atuais requer mais que uma formação, exige compromisso, paixão e avaliação constante da nossa prática e a de todos que compõem a equipe. Dado esse contexto, essa formação é de grande importância para minha prática e formação humana, pois tenho compromisso com a educação e percebo que é na primeira infância que a criança tem grandes transformações em seu desenvolvimento e construção do conhecimento. Dessa forma, educar as crianças é a melhor forma de mudarmos o País.

4.2 Conhecendo o campo de pesquisa

O campo de pesquisa é uma escola municipal, localizada na cidade de Brejo dos Santos, Paraíba. A escola atende exclusivamente a modalidade de Educação Infantil, com 192 (cento e noventa e dois) alunos matriculados para o ano letivo de 2020, funcionando nos turnos matutinos, Maternal I e II, com a clientela entre um e três anos de idade e no período vespertino a Pré-escola, com uma clientela entre quatro e cinco anos. Todos são crianças de baixa renda residentes no Município de Brejo dos Santos, apenas um pequeno número de crianças da zona rural freqüenta a escola, utilizando transporte escolar.

A escola é um projeto do Governo Federal, convênio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), inaugurada no ano de 2016. No que se refere à estrutura física, a Instituição ainda não está totalmente concluída, no entanto, encontra-se funcionando em perfeitas condições com: 06 salas de aulas, 02 banheiros para as crianças, (01) um banheiro para funcionários, (01) uma sala de professores, (01) uma sala de direção, (01) um berçário, (01) um lactário, (01) um pátio coberto, (01) um refeitório, (01) um almoxarifado e uma ampla área verde.

O corpo docente é composto por (09) nove professoras, sendo que (08) oito delas possui Licenciatura em Pedagogia, (02) duas têm especialização em Psicopedagoga e (01) uma especialização em Supervisão e Orientação. A escola conta ainda com 03 (três) auxiliares de professoras e 02 (duas) inspetoras escolares licenciada em Pedagogia. A formação da diretora da escola é em licenciatura em Letras, a Vice-diretora em Pedagogia e a Supervisora Escolar tem licenciatura em Pedagogia e História com especialização em Supervisão Escolar. A equipe pedagógica conta com o apoio de uma Auxiliar Administrativo, uma Secretária Escolar, uma Psicóloga e uma Nutricionista. O corpo de funcionários da escola conta ainda com quatro auxiliares de serviços gerais e duas cozinheiras.

As atividades estão sendo realizadas de forma remota, as reuniões são feitas pelo aplicativo *Zoom* todas as segundas-feiras. Os professores trocam opiniões e realizam o planejamento juntamente com a equipe pedagógica e gestora da escola.

Durante a semana, as atividades são enviadas via grupos de *Whatsapp* e também através de atividades impressas, as quais os pais vêm pegar na escola uma vez por semana.

As atividades presenciais foram paralisadas desde o dia 18 (dezoito) de março, obedecendo aos Decretos Estadual e Municipal. Eventualmente os gestores vão à escola para resolver questões administrativas.

5 SER GESTOR: ANÁLISE E REFLEXÕES EM MEIO A PANDEMIA

Este trabalho se configura como um trabalho de gestão democrática e participativa, o qual é defendido por diferentes estudiosos e pesquisadores da área da educação, como também, pelas políticas públicas educacionais.

Como tem sido discutido ao longo deste trabalho, podemos assegurar que o papel do gestor escolar é imprescindível para o bom desempenho e andamento das atividades escolares, visto que esse profissional assume múltiplas funções na cadeia educacional, desempenhando não só atividades de ordem administrativas e burocráticas, mas também pedagógicas. Em relação a essa última, podemos destacar coordenação de projetos de ensino visando à interação entre escola e comunidade.

O gestor de uma escola tem como fundamento a melhor qualidade de ensino para com os alunos. Desde a parte administrativa, a psicossocial e intelectual. Essa administração é feita de forma objetiva, visando ao melhor desempenho da classe docente e melhor acomodação por parte dos discentes. Ele observa a infraestrutura e as necessidades coletivas e particulares do corpo estudantil. Toma medidas de urgências em casos necessários e se responsabiliza pelo funcionamento administrativo da instituição. Seja qual for o contexto, o gestor escolar é como um organizador que procura a harmonia na educação.

Dentre tantos diálogos já expostos sobre as funções do diretor no ambiente escolar, nesta pesquisa trago minhas reflexões, vivências e experiências sobre o ser gestor. Há três anos e seis meses minha trajetória nessa escola foi de aprendizado, reflexão e gratidão por poder contribuir no processo de aprendizagem de vários sujeitos.

O cotidiano escolar é vivenciado por diferentes práticas que constituem uma gestão escolar democrática, pois ao longo do ano letivo, a gestora participa dos planejamentos para desenvolver um trabalho em consonância com os conteúdos trabalhados pelos professores; realiza reuniões com os professores e coordenação pedagógica para acompanhar e apoiar o trabalho docente na escola, bem como reuniões com pais e responsáveis para fortalecer o vínculo das famílias com a escola.

Durante o ano letivo, a instituição de ensino recebe um calendário escolar com um plano de trabalho elaborado pela Secretaria Municipal de Educação, nele a escola é orientada a atualizar o Projeto Político Pedagógico da Escola juntamente com os pais. Durante o ano letivo realizamos reuniões bimestrais de pais e mestres e a equipe pedagógica desenvolve o

plano juntamente com toda comunidade escolar. Sendo assim, os pais são responsáveis pelo acompanhamento das atividades propostas.

A gestão escolar ainda apóia os professores nas ações desenvolvidas na escola, como projetos de intervenção, festas juninas, datas comemorativas, planejando com os professores, ouvindo opiniões e sugestões da comunidade escolar e também ouvindo os pais e responsáveis. A gestão escolar também participa da construção do Projeto político-pedagógico da escola, procurando envolver a todos na gestão democrática e participativa.

Dessa forma, a gestão escolar se alinha a uma gestão comprometida com a aprendizagem e desenvolvimento dos alunos no ambiente escolar, fazendo com que as práticas de sala de aula tenham uma importância fundamental na vida e formação das crianças.

Como gestora percebo que são inúmeras as dificuldades que enfrentamos, elas não se resumem apenas a ordem administrativa e burocrática, são também de ordem estrutural. Como se sabe, nosso alunado é formado por crianças que ainda não possuem completa autonomia e que dependem de muitos cuidados, nesse sentido, o fato da escola não dispor de um local específico para que as crianças possam descansar e brincar, acaba trazendo um prejuízo ao bem estar da criança, uma vez que elas precisam de um ambiente em que possam se sentir bem.

O gestor escolar enfrenta muitos desafios no dia a dia de uma escola. Entre eles as principais dificuldades estão: a rotina administrativa, a busca de estratégias para aumentar a interação entre família e escola, a falta de uma formação continuada com os docentes, dificuldade de adaptação as novas tecnologias e a falta de acesso a essas novas tecnologias por pais e alunos. Com a pandemia os desafios aumentaram, pois incluir os meios tecnológicos diversos na rotina da escola foi um dos enormes desafios que enfrentamos.

Ciente que o espaço escolar é permeado por várias relações interpessoais que comumente geram conflitos é importante destacar que o corpo docente acaba sendo afetado emocionalmente por conflitos derivados das interações que ocorrem nesse ambiente, o que por sua vez afeta as atividades desenvolvidas na escola. Assim, como gestora, percebo que se torna um desafio contornar essas situações, procurar possibilidades em meio à falta de recursos e as más condições salariais enfrentadas por esses profissionais, tentar motivar por meio do diálogo, o corpo docente da escola a desenvolver um trabalho com responsabilidade e compromisso para com o processo de aprendizagem e desenvolvimento da criança.

A gestão escolar busca estabelecer também uma relação harmoniosa com a comunidade em geral, principalmente com os pais dos nossos alunos. A escola sempre realiza momentos de interação entre família e escola, por meio da comemoração de datas festivas, de reuniões bimestrais, ou na interação diária quando os pais levam os seus filhos à escola. É fato que nem todos os pais participam ativamente da vida escolar dos filhos, e isso acaba sendo um ponto negativo, sobretudo porque esse aspecto é refletido na conduta do aluno em sala de aula, no seu desenvolvimento.

Antes da pandemia, a escola funcionava no período matutino, para alunos de creches e no vespertino para alunos de pré-escolas. Eram quatro horas de aulas, com duzentos dias letivos. Minhas análises de avaliação foram construídas durante a oportunidade que tive de administrar, de atingir minhas metas e planos. Durante a minha prática procurei trazer a equipe pedagógica da escola para perto porque quando a gestão consegue envolver a todos, os profissionais serão motivados.

Atualmente, em contexto provocado pela COVID-19, tem sido desafiador incluir a tecnologia para além da sala de aula, uma vez que os aparelhos tecnológicos (tablets, celulares, computadores, etc.) não são uma realidade do nosso alunado. Contudo, tem sido também uma experiência enriquecedora, pois nos provoca reflexões acerca da gestão, da prática docente e nos leva a sair do nosso lugar de conforto e a buscar possibilidades e recursos para não prejudicar a aprendizagem do aluno. Assim, penso que tomar a gestão como um ato democrático e reflexivo é essencial na lida diária com a escola e a comunidade em geral.

Em decorrência do distanciamento social, a equipe escolar: gestora, supervisoras e professoras, realizam o planejamento das aulas de forma virtual. Essa inovação nas atividades teve início no dia (15) quinze de Junho, todas as segundas-feiras. Por meio da plataforma *Zoom*, onde são discutidas as peculiaridades e a fragilidade que compõe a rede municipal de ensino, sendo de responsabilidade das professoras elaborar as atividades em casa e enviar para que a equipe gestora e pedagógica avaliem o planejamento e as ações pedagógicas que serão desenvolvidas semanalmente.

Decorrente do contexto de limitações e ao mesmo tempo de inovação, procuramos elaborar um material específico para a modalidade de educação infantil, visando à facilidade da execução das propostas, seja através de vídeos, materiais impressos, ou pela troca de mensagens com os pais via *Whatsapp*.

O trabalho de gestão, desenvolvido na unidade de ensino tem sido um trabalho de referência na educação do município, pois a escola procura atender às famílias de forma democrática, procurando fazer o melhor na aprendizagem e desenvolvimento das crianças. A equipe gestora, professores e demais profissionais da educação trabalham de forma unida e colaborativa para atender a todos.

Com a pandemia, a escola teve que se reinventar para continuar um trabalho educativo envolvendo a todos, fazendo com que todas as crianças possam desenvolver as atividades escolares de forma remota. Mesmo com as dificuldades, a escola, seguindo as medidas de segurança e prevenção contra o Coronavírus, tem trabalhado no sentido levar, através das mídias digitais e redes sociais, as atividades para as crianças e um trabalho de conscientização aos pais e responsáveis por elas.

Em uma gestão democrática, é importante que a comunidade e os pais participem também das decisões da escola. Nessa nova dinâmica de atividades, os pais são a ponte entre a escola e a criança, visto que eles serão os responsáveis pelo recolhimento e devolução das atividades propostas (em data determinada pelas docentes) e também passarão a assumir, de certo modo, um papel antes voltado aos docentes. Desse modo, a ausência dos pais, nas atividades propostas pela escola, influencia a aprendizagem das crianças, por isso, buscamos sempre o diálogo com esses sujeitos. Destacamos que, esse pode ser considerado como mais um desafio que esse novo contexto nos apresenta.

Cabe ressaltar ainda que, considerando as necessidades dos nossos alunos, as atividades são disponibilizadas pelas professoras tanto de forma impressa, todas as segundas-feiras, quanto pelos meios tecnológicos diversos, os pais vão à escola fazer a retirada e a devolutiva uma vez por semana. Ademais, realizar uma gestão democrática na pandemia exige, sobretudo a colaboração e coalizão entre profissionais da educação, pais e alunos.

É importante também sermos conscientes do contexto em que estamos inseridos visto que, os índices de analfabetismo são grandes e alguns pais reclamam que não conseguem fazer o acompanhamento devido ao trabalho, outros atestam que não sabem ler, mas que se mostram preocupados com a situação dos filhos e com o contexto alarmante que estamos vivendo.

Outro fator que também acaba dificultando a realização das atividades diz respeito ao fato de que há muitas famílias com mais de um filho matriculado e com apenas um aparelho de celular na residência. Sabemos que o celular não é um recurso adequado para a realização

de processos formativos de ensino, porém, é importante trazer isso à tona para ilustrar a dificuldade que encontramos em nossa comunidade.

A falta de recursos físicos impossibilita a realização de muitas atividades e torna nosso desafio mais complexo. A escola buscando proximidade com as famílias realiza ligações tentando conhecer as realidades e conscientizar da importância do ensino e aprendizagem, estabelecendo a união em momento que exige muito de nós.

Com relação à segurança dos profissionais responsáveis pela entrega das atividades impressas, cabe destacar que a Secretaria de Saúde realiza a desinfecção das escolas e distribuem os EPIs (máscaras, luvas, álcool e entre outros). Priorizando a segurança do profissional e do sujeito a qual ele se endereça. A Secretaria de Educação também desempenha um papel primordial, pois além de dar suporte, disponibilizando os materiais usados na pandemia, também foi responsável por realizar uma pesquisa para levantamento de dados em relação aos alunos que disponibilizavam ou não de acesso a equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (internet) e aos dispositivos mais utilizados para acesso à internet, como, por exemplo, computadores, celulares, entre outros.

Apesar dos fatores negativos e das dificuldades se fazerem presentes no dia a dia do gestor de uma escola pública, faz-se necessário ressaltarmos também os aspectos positivos no contexto da gestão democrática. A gestão procura sempre interagir de forma positiva com a equipe escolar, na figura dos professores, auxiliares, cozinheiras, entendendo que esses profissionais são de suma importância para o andamento da escola e das atividades. Nesse contexto, os funcionários da limpeza vão ao período da manhã realizar a limpeza da instituição e foi criado um calendário com horários reduzidos para resolver problemas administrativos da escola e recebimento das atividades impressas para aqueles alunos que não dispõem de equipamentos tecnológicos.

De posse dos resultados apresentados anteriormente observamos que boa parte dos alunos não tem acesso aos equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, bem como os dispositivos para acessá-los. Apesar dessas constatações os recursos são poucos e infelizmente a secretaria não pode disponibilizar aparelhos tecnológicos para esses alunos, no entanto, o material impresso foi a possibilidade mais viável encontrada por nós para que esses alunos não fossem prejudicados.

A Secretaria Municipal de Educação se preocupa com o alunado do município e tem o objetivo de manter o vínculo destes com a escola e professores, desenvolveram estratégias

remotas de aprendizagem, utilizando-se de redes sociais e contando com o apoio da comunidade escolar para que as atividades possam chegar até as residências dos alunos, seja através de videoaulas ou material impresso distribuídos para todos os alunos.

A Secretaria de Educação também realiza reuniões quinzenais com supervisores e gestores que elaboram relatórios da porcentagem de alunos que estão realizando as atividades das aulas não presenciais. A Secretaria Municipal de educação realizou também a distribuição da merenda e kits de materiais para as famílias dos alunos e já está se organizando para realizar uma nova distribuição de kits de merenda para os alunos.

O Município não fechou acordo com operadoras de internet, mas realizou a compra de materiais impressos e livros didáticos para todos os alunos matriculados na rede de ensino, assim foi elaborado um cronograma para aqueles alunos que não têm acesso à internet, que a cada quinze dias fazem a devolutiva das atividades não presenciais. A avaliação fica a critério do planejamento elaborado pela equipe pedagógica.

Confesso que muitos são os desafios, a ausência dos pais é um deles, a família é parte integrante tanto antes, quanto nesse novo processo de ensinar. Confesso que estamos tendo que nos reinventar como professores, as limitações são muitas, não tivemos nenhum curso de formação para trabalhar com as aulas não presenciais, estamos nos familiarizando ainda com a manutenção das plataformas educacionais. Além disso, a realização dos vídeos feitos pelas professoras é feita de forma amadora, elas utilizam internet e aparelhos tecnológicos próprios para gravarem suas videoaulas que são postadas de terça a quinta-feira em suas salas de aulas virtuais.

Vale destacar o empenho e a dedicação com a qual essas profissionais se debruçam em suas atividades, mesmo sem recursos físicos e também emocionais, já que o atual contexto nos suscita sentimentos de medo e apreensão em relação a nossa saúde e bem estar de nossos familiares.

Trazendo um destaque maior as crianças da Pré escola (quatro e cinco anos), eles estão recebendo materiais gravados por meios de grupos de *WhatsApp*. As professoras trabalham os campos de aprendizagem previstos na BNCC e todos eles receberam um material impresso da Prefeitura Municipal para ajudar e facilitar a orientação das famílias dos alunos em relação às atividades recreativas, educativas, lúdicas e interacionais a serem desenvolvidas com as crianças, visando o desenvolvimento e o fortalecimento das dimensões afetivas e socioemocional das mesmas.

Para ajudar os alunos com necessidades educativas especiais, a escola conta também com uma professora da sala de atendimento educacional especializado (AEE) com pós-graduação em psicopedagogia e professoras auxiliares que preparam atividades que vão, uma vez por semana, auxiliar essas crianças para realizarem as atividades em suas casas. Ao todo, são seis alunos em toda escola, cada auxiliar fica responsável em atender dois alunos uma vez por semana.

Em relação ao medo, todos nós temos medo. A covid-19 ainda é um mistério. Cientistas do mundo inteiro estão atuando de forma árdua para descoberta de uma vacina e para frear de vez as milhares de vítimas que o vírus faz. Uma situação difícil, mas que com as devidas precauções poderemos diminuir os casos e os índices de mortalidade.

Nesse sentido, como gestora, procuro praticar uma gestão sensível aos fatores sociais que interferem na escola, defendendo um planejamento participativo e produtivo, em que todos tenham direito a voz, opinando e expressando seus pontos de vista. Nesse ínterim, a escuta é um ponto essencial para se pensar um diálogo ativo. Outro ponto que posso destacar também na prática de gestora é o de estabelecer um diálogo com a Secretária de Educação e outros órgãos com o empenho em buscar parcerias e recursos para realizar projetos e atividades na escola.

O bom funcionamento de uma escola é multifatorial. Entre os fatores que podem influenciar estão à colaboração de todos, onde cada um desempenha as suas funções para se ter um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo. Nesse contexto, compreendemos que o gestor escolar tem um desafio muito grande, no sentido de fazer com que toda a equipe desenvolva um trabalho coerente.

Como ser inacabado que sou, sei que tenho muito ainda a aprender e também a contribuir com a educação do município em que trabalho. Cada vivência, erros e acertos marcam a trajetória de um gestor escolar, e abrem nele a possibilidade de mudança na sua prática. Assim, a gestão democrática é um caminho que pode e deve ser seguido quando se está comprometido em realizar um trabalho engajado e de qualidade. Acreditamos ser importante trazemos a questão do nosso trabalho em contato de pandemia, pois demonstra o quão dinâmicos são os fatores externos que podem interferir no desenvolvimento de nossas atividades. Da mesma forma, tal realidade demonstra a importância da união e fortalecimento de todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar sobre o papel do gestor escolar e os possíveis desafios enfrentados no ambiente educacional. Durante o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, trouxemos alguns conceitos e discussões acerca da Gestão Escolar e seus desafios, dialogados com experiências de minha prática como gestora.

Entendendo que para um ensino de qualidade e o bom funcionamento de uma escola é preciso que a gestão atue de forma ativa e responsiva buscando formas de envolver a participação dos professores, funcionários, pais, alunos e toda comunidade escolar. Desse modo, a gestão torna-se uma ponte entre a sociedade e a equipe escolar e, sob essa perspectiva, o gestor deve desempenhar além das suas atividades administrativas e pedagógicas um caráter democrático, rompendo assim com todas as práticas autoritárias que ainda fazem parte do universo escolar.

Nesse sentido, faz-se necessário refletir sobre o papel do gestor escolar e os possíveis desafios que ele pode encontrar na sua prática diária. Logo, é importante frisar que essas reflexões partem de uma experiência profissional, com o intuito também de demonstrar que é possível alcançar práticas democráticas e participativas, com o auxílio de toda comunidade escolar, mesmo com possíveis desafios enfrentados.

A partir das reflexões de vivências postas nesse trabalho, podemos dizer que as dificuldades encontradas pela gestão escolar são de naturezas diversas: estrutural, financeira, e em alguns casos de caráter emocional, pensando nas relações tensas entre os sujeitos. Realmente não é fácil exercer as atividades de um gestor quando o ambiente não lhe dá condições suficientes, mas é nesses momentos que o gestor tem que se reinventar e buscar possibilidades para contornar situações adversas que surgem.

Assim, o gestor é um sujeito que também deve estar aberto à escuta, atento às necessidades de sua equipe e pensar em ações que gerem impacto no desenvolvimento de seus alunos. Nesse sentido, busca-se sempre a forma coletiva de gestão pensando nas melhorias para o processo de ensino-aprendizagem do aluno, pois a escola é um ambiente em que o estudante vai entrar em contato com um novo conhecimento que irá lhe possibilitar alargar seus horizontes e lhe formar um sujeito crítico e autônomo. Contudo, é importante destacar

também que, apesar de todos os empecilhos que acontecem na atividade de gestão, a escola busca trabalhar em harmonia, buscando a satisfação de todos que fazem parte dessa esfera.

Destaco a minha visão de que ser gestor em meio ao sucateamento de recursos que a educação vem sofrendo é também um ato de coragem e que a gestão democrática em uma escola acontece quando buscamos práticas que norteiam a educação de forma coletiva, quando nos abrimos à escuta e nos pomos no lugar do outro. Enquanto gestora e sujeito em constante aprendizado, sou consciente de que tenho muito a melhorar, pois acredito que uma educação de qualidade para todos acontece quando lutamos todos por um objetivo comum.

Com a chegada da pandemia do novo coronavírus, o COVID-19 no nosso Município foi implantado uma situação inusitada de isolamento social, diante disso foi disseminado um modelo pedagógico para oferecer aos estudantes a possibilidade de acesso aos conteúdos das disciplinas. Nesse ínterim, a instituição e toda equipe escolar enfrentam dificuldades e oferecem estratégias remotas por meio de ferramentas tecnológicas, impressas e entre outras. As docentes propõem atividades que motivam as famílias a auxiliar no desenvolvimento das mesmas e que promovem a estimulação necessária para o desenvolvimento pleno e integral dos alunos.

Diante disso, as práticas democráticas nesse contexto ganham um novo e forte destaque já que a pandemia é um evento nunca antes presenciado, de modo que ainda não sabemos quais as consequências tanto para as famílias, profissionais da educação, quanto para o aprendizado dos alunos. Nesse novo mundo que se configura durante e pós-pandemia, teremos que travar novos tipos de relações e interações com os sujeitos.

Nesse ínterim, espero que minha vivência enquanto gestora escolar possibilite a reflexão de profissionais que assim como eu desejem uma educação de qualidade e um ambiente de qualidade para trabalhar. Espero ainda que esta pesquisa agregue a literatura na área, além de ser impulso para que outros pesquisadores compartilhem suas experiências e desenvolvam novos trabalhos sobre a temática. Ressaltamos ainda, a importância de novos estudos e reflexões sobre a gestão escolar democrática durante e pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. de L.; TELLO, C. G. Educação e gestão escolar na América Latina: histórico, desafios e possibilidades. **PERSPECTIVA**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1205 - 1228, set./dez. 2015.
- BERNADO, E. da S.; BORDE, A. M.; CERQUEIRA, L. M. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **RPGE – Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 31-48, mar., 2018.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**, 5 de outubro de 1988. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, acesso em 23 de junho de 2020.
- CARNEIRO, G de M. M. Desafios à gestão escolar no bloco inicial de alfabetização/bia em dourados – ms. Horizontes – **Revista de Educação**, Dourados, MS, n.1, v1, janeiro a junho de 2013.
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização**, duas faces de uma mesma moeda. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba.
- CERETTA, M. J. S.; JESUS, A. Desafios da Gestão Escolar. **Revista Gestão Universitária**, 11/05/2018. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>. Acesso em: maio de 2020.
- COSTA, Célia Maria R. da C, SILVA, Itamar Nunes da, **Gestão escolar: desafio da democratização**. I, II, III. *Jornal do SINTEP*, 1990.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAAE, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAAE, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- DEWEY, John. **Democracia e educação**. Lisboa: Plátano, 2007.
- FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.
- GADOTTI, Moacir. **A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar**. 1 ed. São Paulo: Publisher, 2007.
- GARCIA, J. **Indisciplina na Escola**: uma reflexão sobre a dimensão preventiva. Disponível em: [Dialnet-IndisciplinaNaEscola-4813435.pdf](http://dialnet.unirio.br/dialnet/IndisciplinaNaEscola-4813435.pdf). Acesso em janeiro de 2016.

LEI Nº. 9394/96, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Ministério da Educação. Brasília. 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Fabíola da. **GESTÃO ESCOLAR HOJE: a cultura tecnológica no espaço escolar.** 2008. Disponível em <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid>>. Acesso em 10 de mai 2020.

LÜCK, Heloísa. FREITAS. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Positivo, Curitiba, p.23, 2009.

MARTINS, A. P. M.; BROCANELLI, C. R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul/dez 2010.

MARTINS, A. M.; MACHADO, C. Gestão escolar, situações de conflito e violência: campo de tensão em escolas públicas. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 59, p. 157-173, jan./mar. 2016.

MEDEIROS, A.; M. S de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 17, n. 32, p. 137-150, jan./abr. 2011.

PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p. 259-280, maio./ago. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

QUINTAS, L. P. Texto o Projeto Pedagógico na gestão democrática. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br>>. Acesso em 20 mai. 2020.

RIBEIRO, M. de P.; CORNELIO, A da S.; OLIVEIRA, T. R B de. A democratização da gestão escolar pública como ferramenta de transformação social para além do capital. **Revista Científica das áreas de História, Letras, Educação e Serviço Social do Centro Universitário de Belo Horizonte**, vol. 7, n.º 1, Janeiro/Julho de 2014.

ROSENAU, C. R. **Ação do gestor escolar: estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica.** Florianópolis: UFSC, 2002.

SILVA, Raimunda Maria; CAZUMBÁ, Rodrigo da Silva Santos. **Gestão Democrática e**

Projeto Político-Pedagógico em uma escola municipal de São Gonçalo dos Campos. Regae: **Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria**. V. 4 n. 8Jul./dez. 2015, p. 17-28.

SKRSYPCSAK, D.; SCHMITD, C. L. Princípio democrático e participativo na gestão escolar. **Revista Missioneira**, Santo Ângelo, v. 20, n. 1, p. 57-76, jan./jun. 2018.

TAVARES, A. M.; AZEVEDO, M. A de. MORAIS.; P. S de. A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. **HOLOS**, Ano 30, Vol. 02.

VELOSO, L.; CRAVEIRO, D.; RUFINO, I. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educ. Pesqui.** vol. 38 no.4 São Paulo Oct./Dec. 2012 Epub Mar 08, 2012.

WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **RBP AE** - v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015.